بالعلم نرتقي
مركز الكتاب الأكاديمي



إدارة الوقت

والمعوقات المؤثرة في استخدام الاساليب العلمية فيها

الاستاذ اسعد صالح العقيلي
البروفسور وليد ناجي الحيالي



ادارة الوقت

و المعوقات الموثرة في استخداماتها والاساليب العلمية فيها

رقم الإيداع لدى دائرة المكتبة الوطنية
(2014/7/3301)

658.4093
العقيلي، أسعد صالح
إدارة الوقت المعوقات المؤثرة في استخدام الأساليب العلمية فيها/ أسعد صالح العقيلي.-عمان:مركز الكتاب الاكاديمي،2014
( )ص.
ر.إ.: 2014/7/3301
الواصفات: / إدارة الوقت/ إدارة الأعمال/
يتحمل المؤلف كامل المسؤولية القانونية عن محتوى مصنفه ولا يعبر هذا المصنف عن رأي دائرة المكتبة الوطنية أو أي جهة حكومية أخرى

الطبعة الأولى 2015
ISBN978-9957-35- 091-8(ردمك)



مركز الكتاب الأكاديمي
عمّان-وسط البلد-مجمع الفحيص التجاري
ص . ب : 11732 عمّان (1061) الأردن
تلفاكس: 96264619511+ موبايل: 962799048009+
الموقع الإلكتروني: www.abcpub.net
A.B.Center@hotmail.com / info@abcpub.net

ادارة الوقت

و المعوقات الموثرة في استخداماتها والاساليب العلمية فيها


الاستاذ

اسعد صالح بوبكر العقيلي

البروفسور

وليد ناجي الحيالي

مركز الكتاب الأكاديمي



الاهداء ..

الى روح ابي .. الذي علمني معنى الحرية .. والالتزام ..

الى امي الغالية .. مُعلمتي الاولى على فك طلاسم الكلمات .. وكشف روعة الحروف ..

الى زوجتي المُخلصة .. التي تحملت معي صقيع الغربة .. وعناء الترحال ..

الى روح اخي (رفيق) .... المثال لمعنى التضحية بالنفس في سبيل القيم العليا ..

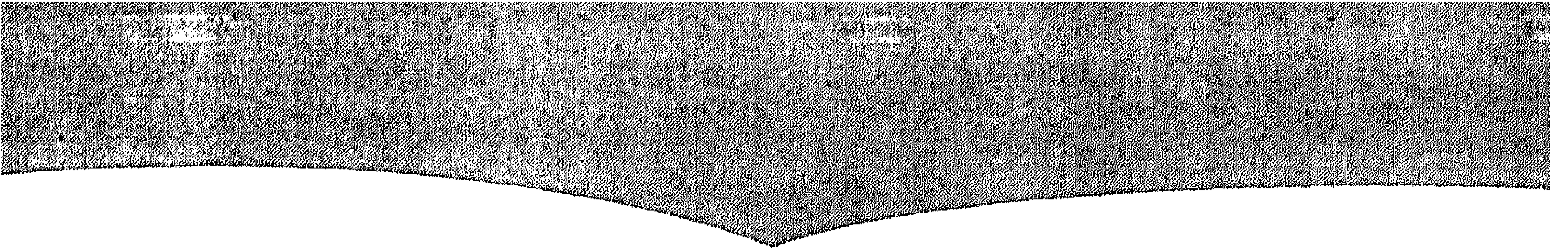
الى ابنائي .. وحلمي الكبير .. ان اراهم يبنون وطنهم ليبيا .. تحت سماء يغمرها الخير والحب والسلام ..

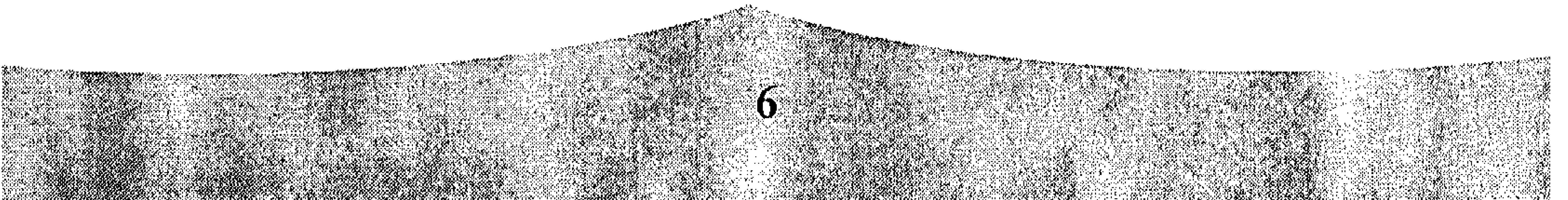
الى من ساهم ولو بكلمة في اضاءة الشموع ..

حين اطبق الديجور ..

واعتمت الدروب ..

اسعد العقيلي





المقدمة

ان الاهتمام بالوقت والحرص على عدم اهداره، وتوظيفه واستثماره بشكل كفوء وفعاّل يدل على ان للحياة معنى وقيمة .

و اذا اردت ان تجعل لحياتك معنى ، فاجعل لوقتك معنى .

فلا يوجد وقت اضافي يمكن اللجوء اليه ، او اوقات يمكن شراؤها او تخزينها .

فما يمضي من الوقت هو نقص في عمر الانسان ذاته ، ولايمكن باية طريقة تعويضه او ادراكه .

اجاب (ستانلي ماركوس) رئيس مجموعة نيمان ماركوس الناجحة، عندما سأله خبير إدارة الوقت (ب . يوجين جريسمان) عن ما هو العامل المشترك بين الناس الاغنياء والاقوياء والمشاهير الذين يعرفهم ؟

" كلهم لديهم ايام تتكون من اربع وعشرين ساعة ، ان العالم توسع في كل الاتجاهات تقريباً ، ولكن مازال لدينا يوم باربع وعشرين ساعة ، ويتلقى انجح الناس وافشلهم نفس الحصة من الساعات كل يوم ."

اذن اين يكمن الفرق ؟

يكمن الفرق في في نظرتنا الى قيمة الوقت ومجموعة الطرق والوسائل التي نستخدمها لاستغلال الوقت في هذه المساحة اليومية من الزمن والمقدرة باربع وعشرين ساعة .

ومن هنا جاءت اهمية إدارة الوقت ودورها الحاسم والاستراتيجي في هذا العصر الذي تعددت فيه مطالب المهنة ، وتنوعت احتياجات

العائلة، وتزايدت الضغوطات الاجتماعية ، وبروز ثورة التقنية ، وانفجار المعلومات ، والتسارع المرهق في سوق المنافسة الضخم ، والتبدل والتنوع الكبير في نزعات واذواق المستهلكين ، وتزاحم الدعايات المروجة للسلع والخدمات في الفضاء الاعلاني الواحد .

اذن من هذ الاعتبارات ، تحتّم الاهتمام والتركيز على إدارة الوقت ، وضرورة معرفة خطط واليات وطرق ووسائل إدارة الوقت . وافراد مساحة لعرض انواع ادارات الوقت وتطبيقاتها في مجالات مختلفة .

وكذلك متابعة قصص الناجحين ، وكيف حرصوا على تنمية اوقاتهم واداروها بكفاءة وفاعلية حتى وصلوا الى قمة النجاح والتفوق .

وهذه الكتاب محاولة لمعرفة ماهي إدارة الوقت ، ماهي اساليبها وتقنياتها واستراتيجياتها ، ومعرفة ماهي المعوقات التي تعرقل استخدام الاساليب العلمية لادارة الوقت وتحول دون الاستخدام الفعال والكفوء لتقنيات إدارة الوقت ومن خلاله سنرى الافكار والتطبيقات التي عالجت موضوع إدارة الوقت من زوايا نظر ودراسات متنوعة بغية الاستفادة من هذه المجهودات والمحاولات لتكون حياتنا اكثر ثراءاً وخصوبة وانتاجية

يقول (بنجامين فرانكلين) :

"هل انت تُحب الحياة ؟

اذن لا تبدد الوقت ، لان الوقت هو المادة التي صُنعت منها الحياة "

تمهيد الكتاب

أهمية الموضوع :

يستمد الكتاب أهميته من موضوع، الوقت ، وكيفية إدارته وتنميته ، واستغلاله على الوجه الأمثل ، وبصورة فعّالة ، للوصول إلى الأهداف المراد تحقيقها .

وللوقت أهمية عظيمة فهو رأسمال الإنسان ، ومادة حياته . وقد اقسم الله سبحانه وتعالى بالعصر، في سورة من القران الكريم .. سُميت بسورة العصر .

وتذهب بعض التفاسير إلى إن العصر هو الوقت ، وهذه من اكبر الدلالات على أهمية الوقت وقدره الثمين .

وفي الحديث القدسي "يأبن ادم ، إذا ذهب يومك ، ذهب بعضك

ومع كل غروب شمس ، وشروقها ، يُعلن عن فناء يوم ، وميلاد آخر.

واليوم الذي أفل لن يعود ، ولو اجتمع كل البشر على إعادته ، أو إيقافه ، أوثنيه عن الرحيل . كما ان الوقت صار مورداً رئيسيا ، ويلعب دوراً استراتيجياً مؤثراً في وضع الخطط ورسم الأهداف التي يرغب المدراء في تحقيقها ، فان لم يكن هناك تحديد دقيق لوقت الخطة ، وزمن تحقيق الأهداف .وادراك شامل ومسبق للمعوقات التي تحول دون استخدام الاساليب العلمية لادارة الوقت ، ولم يكن هناك وضوح لزمن بداية

الخطط وما هي أزمنة و مراحل تنفيذها ، ومتى تنتهي ، فلن نصل إلى أهدافنا على الاطلاق ، وستكون الخطط والأهداف ، مجرد أحلام مكتوبة على الورق ، لن تنفذ أبدا .

وعرف اليابانيون العامل الحاسم للوقت ، ودوره الاستراتيجي في النجاح ، فادخلوا مفهوم جديد في علم الإدارة " القيام بالعمل من أول مرة " . وهذا يعني إن كل التجهيزات والترتيبات قد تمت دراستها بدقة ، قبل الشروع في اتخاذ قرار التنفيذ .لان الأعمال التي يتم تأديتها بصورة خاطئة وغير مدروسة ، وبشكل فجائي ومتسرع ، وعدم المعرفة بالمعوقات المتوقعة التي تحول دون استخدام الادوات والاساليب العلمية لادارة الوقت ، يجعلنا نرتكب أخطاء فادحة ، وتتراكم الأعطال ، وتزداد المشاكل، وهذا كله يودي إلى هدر ، وضياع كبير للوقت .

ونرى ان اهمية الكتاب على الصعيد **العملي** تتضح من خلال النقاط التالية :

1. إن معرفة و تحديد الأساليب العلمية لإدارة الوقت من شأنه ان يعزز من فرص نجاح وتطور صناعة الساعات السويسرية .
2. إن معرفة الشركات السويسرية لصناعة الساعات بمعوقات إدارة الوقت – و من ثم معالجتها أو الحدّ منها – من شأنه أن ينعكس مباشرة في الرفع من كفاءة العاملين بها ، و تدعيم الأعمال المتعلقة بكلّ من الأنشطة التخطيطية و الرقابية على وجه الخصوص ، و بقية الأنشطة الإدارية الأخرى عموماً .

3. إن حرص الشركات السويسرية لصناعة الساعات على تحسس، و معرفة مسببات و عوامل إهدار وقت العاملين ، ومن ثم إيجاد الأرضية و المناخ الملائمين لعلاج و تجنب ذلك ، يمكّنها – على نحو فعّال – من رفع و تحسين إنتاجية العاملين و الشركة ككل .

أما على الصعيد **العلمي** ، فأن أهمية الكتاب تقوم على ما يلي :

1. ندرة الدراسات و الأبحاث المتعلقة بمجالات إدارة الوقت في بيئة صناعة الساعات السويسرية ، مما قد يجعل من هذه الدراسة إضافة أصلية إلى المعرفة العلمية في هذا الخصوص .
2. المساهمة في زيادة الأثراء المعرفي بالحقول الدراسية المتعلقة بإدارة الوقت ، لما قد تشكله نتائج هذه الدراسة من حافز قوي للقيام بدراسات مكملة ، أو لمحاكاة الدراسة عينها في بيئاتٍ أخرى .

مشكلة الموضوع :

أدركت الشركات إن الوقت عامل حرج و حاسم ، في السوق التنافسية ، وان عدم المعرفة بالمعوقات التي تحول دون ادارته بشكل فعّال ، وإهماله ، يؤدي في نهاية المطاف ، إلى ضعف القدرة التنافسية للشركات ، وخسارة هذه الشركات لزبائنها ، وبالتالي خروجها من السوق . والوقت هو المعيار الحساس الذي تضعه الشركات في حسبانها عند رسم الخطط ، وتحديد الأهداف ، و ينعكس ذلك في البرمجة الزمنية للخطط و الأهداف بما يكفل إتساقها وتحققها في مداها الزمني الملائم بدون إفراط أو تفريط – على حدً سواء – في مورد الوقت ، المحدود في عرضه – قسراً – بطبيعته .

و لا يتأتى هذا بطبيعة الحال إلا بحُسن إدارة الوقت على النحو الذي يعظم من كفاءة إستخدامه ، و فعالية نتائجه من ناحية ، و يخفف من آثار وطأة كونه مورد ناضب غير متجدد من ناحية أخرى. و يستحسن الأشارة في هذا الصدد إلى أن إتباع الأساليب العلمية في إدارة الوقت ، و الإحاطة الشاملة و الدقيقة للأسباب و العوامل (المعوقات) الي تحدّ من إستثماره الأستثمار الأفضل ، بغية تفاديها أو التخفيف منها ، يعتبر حجر الزاوية في نجاعة الإدارة الفعالة للوقت

لذا يمكن القول بأن نجاح وتفوق الشركات والصناعات الحديثة ، والمنظمات المتطورة يعتمد – إلى حد كبير – على مدى معرفتها بأساليب وطرق ومهارات إدارة الوقت ، و درجة أعتمادها و أستخدامها لهذه الأساليب و الطرق . و بذلك فقد أمست برامج التدريب على تقنيات إدارة الوقت ، ومعرفة ماهي معوقات ادارة الوقت ، ضمن المفاتح الرئيسية في استراتجيات الشركات الحديثة ، الراغبة في المحافظة على ميزاتها التنافسية، لتعزيز فرص بقاؤهاو أستمرارها في الأسواق.

و في ضوء ما سبق فأن مشكلة الدراسة تكمن في فحص ، وتبيان أبرز الأساليب العلمية المتبعة في إدارة الوقت ، وكذلك استعراض للمعوقات التي تحدّ من أستثمارة ، او تحول دون إدارته على النحو الأفضل ، بشركتي (Rama)، و (H G T) ، السويسريتين .

الأهداف:

يهدف الكتاب إلى :

1. زيادة الاهتمام بكيفية استثمارالوقت من قبل شركات صناعة الساعات السويسرية ، باعتباره مورداً أساسياً لتنفيذ الخطط والسياسات والاستراتجيات .
2. محاولة لتسليط الضوء على نجاح شركات صناعة الساعات السويسرية ، لتقتدي بها الشركات الراغبة في النجاح والتفوق ، وخاصة الشركات الليبية ، وبعد ان جعلت العولمة ، وتطور تقنيات الاتصالات .. الشركات العالمية ، المنتشرة حول العالم . تعمل في بيئة تنافسية ، تكاد تكون متشابهة . وبعد ان صارالكون مجرد قريةً صغيرةً .
3. الاسهام النظري ، في مجال إدارة الوقت ، بتعرضه الى الادارات الحديثة ، مثل الادارة الالكترونية ، وادارة الازمات ، وادارة المعرفة، وغيرها ، وعلاقتها بتقنيات واساليب إدارة الوقت .
4. التعرّف إلى الأساليب العلمية المتبعة في إدارة الوقت بشركتي (Rama) ، و (H G T) السويسريتين
5. تحديد المعوقات المختلفة لإدارة الوقت بشركتي (Rama) ، (H G T) ، السويسريتين .

وتأسيساً على ما تم توضيحه في مشكلة الكتاب ، وبناءً على ما تم تحديده من اهداف ، فإن الكتاب تطمح الى الاجابة على التساؤلين التاليين:

1. ما مدى الاهمية النسبية للاساليب العلمية المختلفة لادارة الوقت للشركتين قيد الدراسة

2. ماهي الاهمية النسبية للمعوقات المختلفة لادارة الوقت :

- ✓ المعوقات الشخصية
- ✓ المعوقات التنظيمية
- ✓ المعوقات الفنية والتقنية
- ✓ التسويف .

في الشركتين قيد الدراسة .

عينة و حدود البحث :

تتمثل عينة الدراسة في الادارة التقنية والوسطى بالنسبة لشركة (H G T) وهي شركة تُصنّع مايقارب 40 في المئة من اجزاء الساعات التي تنتجها اكثر من اربعة عشرة شركة تصنيع الساعات ، وتعتبر من كبرى شركات صناعة الساعات السويسرية مثل (Cartier) ، (Van cleef)، (I W C) وهي تصنع الساعات منذ سنة 1868 لذا ونتيجة لهذا الدور، فان شركة (H G T) ، تعتبر خط انتاجي رئيسي لهذه الشركات الكبيرة .

اما شركة (Rama) ، فان عينة البحث ، تتمثل في مدير الشركة، وموظفي الادارة التجارية ، وهي من الشركات الناجحة . والمنتشرة عالمياً .

اما مجتمع الدراسة ، فقد اقتصر على هاتين الشركتين ، وتم اختيار عينة الدراسة بالنسبة لشركة (H G T) بصور قصدية ، اما عينة الدراسة بالنسبة لشركة (Rama) ، فقد قام مدير الشركة بالاجابة على الاستبيان الخاص به ، ثم قام بتوزيع نماذج الاستبيان باختياره لموظفي القسم التجاري في شركته .

والمنطقة الجغرافية التي تم فيها اختيار العينة ، هي منطقة (كانتون نيو شاتل) ، ومدينة (بييل) ، وتقعان في المنطقة المعروفة بهلال تصنيع الساعات .

اى المنطقة التي تتركز فيها كبرى شركات انتاج الساعات السويسرية.

وشهرة شركة (H G T) ، وشركة (Rama) ، ونجاحهما في سوق صناعة الساعات السويسرية ، ووجودهما في منطقة صناعة الساعات، من شأنه ان يضيف قوة ومصداقية الى العينة ، التي تم اختيارها لاجراء البحث التطبيقي عليها .

وتجدر الاشارة الى الى ان التخصصات الوظيفية لعينة البحث في شركة (Rama) ، تمثلت في مدير الشركة ، وموظفي وموظفات القسم التجاري .

فيما تشكلت التخصصات الوظيفية لعينة البحث في شركة (H G T) ، كما يلي :

مسئول المُحترف

مسئول الحسابات

خبير المشتريات

مدير التقنية

خبير تقنية الانتاج

مساعدة الموارد البشرية

مُراقب المدخلات الخارجية والانتاج

خبير تصميم الموديلات على الكمبيوتر

خبير الثقب

مديرة الموارد البشرية

مسئول قسم الخراطة

الا انه ورغم اهمية العينة المختارة ، وتنوع تخصصاتها ، وقوة ومصداقية اجاباتها فإن صغر حجمها - سبعة استبيانات لشركة (Rama) ، واحد عشر استبياناً لشركة (HGT) - يشكل قيداً لايمكن تجاهله ، على تعميم نتائج الدراسة على شركات صناعة الساعات السويسرية باكملها .

العينة حسب العمر

البيان	اقل من 20	من 20 الى 30	من 30 الى 40	من 40 الى 50
شركة (Rama)	2	4	-	1
شركة (H G T)	-	2	8	1
المجموع	2	6	8	2

الملاحظ ان معظم اعمار العينة التي تمت دراستها ، تقع في خانة الفئة العمرية من عشرين الى اربعين ،

البيان	ذكر	انثى
شركة (Rama)	1	6
شركة (H G T)	8	3
المجموع	9	9

العينة حسب الجنس

تجدر الاشارة الى ان غالبية العينة التي تمت دراستها هم من الذكور ، اذ بلغت نسبة الاناث الى الذكور في شركة (Rama) واحد الى ستة ، وبلغت نسبة الاناث الى الذكور في شركة

(H G T) ثلاثة الى ثمانية .

أساليب جمع و تحليل البيانات :

اعتمد الكتاب على المنهج التحليلي الوصفي ، وتم استخدام الاستبيانات وتوزيعها على العينة المختارة ، وتسليم أستمارات الاستبيانات لعينة البحث واستلامها تم مباشرة باليد . و قد قمنا بتوزيع صحائف الأستبيان في شركة H G T ، ومن اصل اثنا عشر استبياناً تم توزيعها ، تم الحصول على احد عشر صحيفة أستبيان صالحة للتحليل .

اما شركة(Rama) فقد تم توزيع الاستبيانات عن طريق وسيط تجمعه علاقات شخصية مع كلٍ من الباحث و مدير شركة راما ، ومن اصل عشر استبيانات وزّعت ، تم الحصول على سبع أستمارات كلها تفي بشروط التحليل .

وقد تم اعتماد الاستبيان كاداة لجمع المعلومات ، نظراً لما يحظي به الأستبيان من قبول لدى عينة الدراسة ، حيث يتيح لهم الفرصة في الأجابة بدون أن يكون ضاغطا على وقتهم ، أو قيدا على التعبير عن رأيهم بصراحة و موضوعية. وقد تمت الأسعانة في تصميم و بناء الأستبيان –

بشكل كبير – بالاستبيان الذي اعددناه على بن سعيد الزهراني ، حول دراسته ، عن إدارة الوقت لدى حرس الحدود بمنطقة مكة المكرمة . وقد تم اجراء بعض التعديلات البسيطة ، وتمت ترجمته الى اللغة الفرنسية ، لتوزيعه على عينة البحث ، مع اضافة فقرة (التسويف) من كتاب باللغة الفرنسية عنوانه : (géré mieux votre temps) . او ادر وقتك بشكل افضل والاستبيان يشتمل على عدة مجموعات من الفقرات التي تقيس كلٌ من : الأساليب العلمية لإدارة الوقت ، المعوقات الشخصية لإدارة الوقت، المعوقات التنظيمية لإدارة الوقت ، المعوقات الفنية و التقنية لإدارة الوقت، التسويف ، حيث تم الحصول على إجابات المشاركين ، طبقاً إلى تدرج ليكرت الخُماسي ، وفقاً إلى :

دائماً = 5 ، غالباً = 4 ، احياناً = 3 ، نادراً = 2 ، أبداً = 1

الفصل الاول

الاطار النظري ، والدراسات السابقة

الفصل الاول

الاطار النظري ، والدراسات السابقة

المبحث الأول : أساسيات إدارة الوقت

أولا : مصطلحات ومفاهيم أساسية

مفهوم الإدارة وعناصرها الرئيسية ..

الادارة : Management

تعرف الادارة بانها عملية تجميع ادوات الانتاج المختلفة ، رأس مال، قوى عاملة ، موارد طبيعية ، واستغلالها بفاعلية وكفاءة ، لتحقيق الاهداف.

وهي نشاط انساني يهدف الى تحقيق افضل النتائج ، باستخدام الموارد المتوفرة .

وتعرف ايضاً بانها مجموعة من الانشطة المتميزة ، التي يتم توجيهها بفاعلية وكفاءة ، لاستخدام الموارد المتاحة . لتحقيق هدف ، او مجموعة اهداف .

وهو علم نشاء مع نشوء الحضارات القديمة ، وبداية ظهور الحياة المدنية . منذ ايام الحضارة الفرعونية ، ومعجزتها القائمة الى اليوم ، وهي

الاهرامات ، والتي تطلب بنائها سلسلة من الاعمال الادارية والهندسية المتشابكة ، لازلنا غير قادرين على فك طلاسمها ،

وكانت الحضارة اليونانية ، واسهامات الفلاسفة ، في تعريف وتحديد شكل الدولة ، ورؤيتهم للحضارة والحياة والمعاملات المدنية .

وحدثنا التاريخ عن دووابن فارس ، ونظم المراسلات ، التي اخذها عنهم المسلمون ، واضافوا اليها الكثير من العلوم ، حتى شيدوا حضارة تنويرية ، أضاء نورها ، ليل اوربا في عصورها المظلمة .

ولكن الادارة كمفهوم علمي متفرد ، له مدارسه ، ومذاهبه ، ونظرياته ، ومبادئه ، لم يظهر الابعد النهضة الصناعية ، في اوربا في القرن التاسع عشر .

كما نجم عن اتساع المشاريع ، بروز مبداء تقسيم العمل ، ورائد هذا المبداء هو (فريدريك تايلور) وهذا جعل العامل يتخصص في جزئية محددة من العملية الانتاجية ، مع حساب الوقت والحركة ، الامر الذي ساهم في سرعة الاداء والاتقان ، وزيادة الانتاج

وهذا دعى بدوره ، الى وجود عمليات تنسيق ، وتنظيم ، وتخطيط ، ورقابة ، وتوجيه ، في كافة مستويات العملية الانتاجية .

واختلف علماء الادارة والممارسون لها ،في كونها علم ام فن ،

ويرى اصحاب انها فن ، ان الادارة تتطلب مهارات ومواهب انسانية خاصة ، يتم تنميتها بالممارسة ، والخبرة المكتسبة .

لان الادارة تتعامل مع البشر ، الذين يختلفون في طباعهم ، وسلوكهم ، وردود افعالهم .

اما اصحاب راي ان الادارة علم فحجتهم هي ، ان الادارة هي علم استخدام الجهد الانساني ، حيث ان العلم يقوم على جمع المعلومات ، والبيانات ، والملاحظات ، وتنظيمها ، وتفسيرها ، بغرض الوصول الى حقائق ، وقوانين ، وقواعد ، عامة ، لتفسير الظواهر ، والتنبؤ بحدوثها وتعرف الادارة بانها الاستخدام الفعال ، والكفء للموارد البشرية ، والمادية ، والمالية ، والأفكار ، والوقت ، من خلال العمليات الإدارية المتمثلة في ، التخطيط ، والتنظيم ، والتوجيه ، والرقابة ، بغرض تحقيق الاهداف ، ونعني بالموارد هي :

- الموارد البشرية : الافراد الذين يعملون في المنظمة
- الموارد المادية : كل مايوجد في المنظمة من مباني واجهزة والات .
- الموارد المالية : كل الاموال التي تستخدم لتسيير الاعمال الجارية والاستثمارات طويلة الاجل .
- المعلومات والافكار : تشمل الارقام والحقائق والقوانين والانظمة .
- الوقت : هو الزمن المتاح لانجاز الاعمال

وظائف الادارة الرئيسية :

اولاً : التخطيط Planing

هو الاعداد المسبق لخطوات الاعمال ، للوصول الى الهدف

وتنشاء الحاجة اليه ، لندرة موارد المنظمة ، ووجود المنظمة في بيئة معقدة ومتشابكة ومن ميزات التخطيط الجيد والفعال ، ان يتصف بالمرونة، ان يكون واقعياً، فلا يسرف في المثالية ، ولا في التشاؤم ، خطواته تفصيلية ومحددة ، ان يغطي كل انشطة المنظمة ، تتحدد فيه الفترات الزمنية ، والوقت المطلوب لانجاز الاعمال وهناك اصناف عديدة من التخطيط ، مثل التخطيط الاستراتيجي ، التخطيط التكتيكي ، والتشغيلي ، وتخطيط الانتاج ، وتخطيط التسويق ، ... الخ .

ثانياً : التنظيم Organizing

هو أي عمل يتم به تحديد وظائف المنظمة ، وتشكيل ادارتها ، مثل ادارة الانتاج ، او الادارة المالية وتحديد اقسامها ، ومستويات علاقاتها ، بمعرفة حدود السلطة ، والمسئولية ، ونطاق الاشراف ، وطبيعة اصدار الاوامر من حيث كونها مركزية ، او لامركزية ومن فوائد التنظيم ، ان الاعمال يتم توزيعها بشكل انسيابي ، وعملي ، ويقلل من الازدواجية في الاختصاصات ويحدد العلاقات بين افراد المنظمة ،

ثالثاً : التوجيه Diricting

هو ارشاد المرؤوسين ، خلال مراحل تنفيذ الاعمال ، لضمان تحقيق الاهداف بالشكل المطلوب ويشتمل التوجيه على ثلاثة عناصر اساسية هي القيادة ، الاتصال ، التحفيز

وهو ضروري للمنظمة ، لضمان تحقق الاهداف بالشكل المخطط له، وفي الوقت المتاح وتوظيف العلاقات التنظيمية بالطريقة التي تؤدي الى انسيابية الاجراءات الادارية .

رابعاً : الرقابة Controling

وهي تقييم الانشطة الادارية ، ومقارنتها بما هو مخطط لها ، وتحديد الانحرافات ، والتجاوزات ، بطريقة وصفية ، او كمية، لتحديد وسائل واساليب معالجة الاخطاء والانحرافات .

وتمر الرقابة بثلاث مراحل

- تحديد المعايير
- قياس الاداء
- مقارنة الاداء الفعلي بالمخطط
- تصحيح الانحرافات

ويمكن تصنيف الرقابة حسب اسس الزمن والمهلة الزمنية المخطط لها لسير العمليات ، او الجهة التي تقوم بها ، او التنظيم الرقابي ، ويلخص هذا القول ل (بيتر دراكر) في معنى الادارة واهميتها ومفهومها :

" من المحتمل ان يكون بدء ظهور الادارة هو اهم حدث في وقتنا هذا ، بل انه اهم بكثير من كل الاحداث التي تشكل العناوين الرئيسية .

ولم يحدث ان ظهرت مؤسسة اساسية جديدة او مجموعة رائدة جديدة او وظيفة مركزية بنفس سرعة ظهور الادارة منذ بداية هذا القرن (القرن العشرين) .

ولم يحدث في تاريخ الانسانية – كذلك – ان أثبتت مؤسسة جديدة عدم امكانية الاستغناء عنها بمثل هذه السرعة . كما لم يحدث ان وجدت ومعها هذا القدر الضئيل من المعارضة والقلاقل والجدل . ولم يحدث ان من قبل ان شملت مؤسسة جديدة العالم بأكمله كما شملته الادارة ، مجتاحة حدود العنصرية والمذاهب واللغات والتقاليد ، كل ذلك حدث في خلال حياة اناس يعيشون ويعملون حتى يومنا هذا .

ان المجتمع المتقدم في الوقت الحاضر يعتمد على الاداريين في قيادة مؤسساته الكبيرة ، بعيداً عن الارستقراطية ومُلاك الاراضي الكبار والعمالقة الرأسماليين . ويعتمد على معرفتهم وبعد نظرهم وتحملهم للمسئولية ، وفي هذا المجتمع – بما فيه من مهام ومسئوليات وممارسات – تعتبر الادارة شيئاً محورياً نحتاج اليها واسهاماً ضرورياً وموضوعاً يلزم دراسته ومعرفته جيداً . " (ويبقى جوهر الادارة وادائها السليم لمختلف

المدراء وعلى كافة المستويات الادارية هو عملية اتخاذ القرارات . (Decisions – makinig) .

وذلك لارتباطها الوثيق بالوظائف الادارية المختلفة ، كالتخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة .

كما ان اتخاذ القرار في إدارة الوقت من اصعب المهام

" techniques to master is the One of the most difficult time management

مفهوم الإستراتيجية وأساس تطورها

الاستراتيجية : The stratigy

الاستراتيجية كلمة مشتقة من الاصل اللاتيني strategos وتعني فن القيادة .

وتوسع استخدام المصطلح ليشمل الأماكن والأزمنة والقرارات

فيتم وصف مكان بأنه استراتيجي مثل قناة السويس ، او قناة بنما ، ومضيق هرمز ، لتحكمها في منافذ البحار ، والمحيطات ، وعبور السفن .

فيتم وصف مكان بأنه استراتيجي مثل قناة السويس ، او قناة بنما ، ومضيق هرمز ، لتحكمها في منافذ البحار ، والمحيطات ، وعبور السفن
ويوصف اتخاذ قرار معين في فترة زمنية حاسمة بانه قرار استراتيجي، في لحظة زمنية استراتيجية وهناك ايضاً سلع استراتيجية ، كالنفط مثلاً .

ودخل المصطلح حتى في انماط التفكير ، مثل مصطلح التفكير الاستراتيجي .

وفي المنظمات التي لاتهدف الى الربح تعرف الاستراتيجية بانها العمل على تحقيق رضا المواطن ، او الافراد الذين انشئت المنظمة من اجلهم . وكذلك السعي للحصول على الرضاء الوظيفي للعاملين داخل المنظمة ، ورفع مكانة المنظمة وقيمتها ، وتعرف اختصاراً بانها فن استخدام الوسائل، لتحقيق الاهداف . وفق مسارات ومعالم زمنية واضحة الحدود .

وهناك خطط تسمى استراتجية ، تضع اهداف بعيدة المدى ، تعنى بمركز المنظمة ، وموقعها في السوق ، في فترة زمنية بعيدة ، تحددها بعض المنظمات . من خمس الى عشر سنوات في اليابان قد تصل الى خمسين عاماً .

وتعرف ايضاً بانها إدارة المقاسات الكبيرة ، او القدرة على رؤية الشركة بشكل شامل ، في وضعها الحالي ، وشكلها خلال عمليات النمو في المدى البعيد .

ويعرّفها (Arnold C . Hax) بأنها " نموذج القرارات التي تصنع الشركة " وهو تعريف تعليمي ، نعرف من خلاله ، بأن الاستراتيجية هي نتاج القرارات ، وردود الافعال ، وعليها يتوقف شكل ومصير الشركة في المستقبل .

وفي زمن تقلص الموارد ، وتسارع وتيرة عمليات المنافسة ، وارتفاع تكلفة المواد الخام .

يصبح من العسير الاعتماد على رفع درجة الانتاجية والكفاءة فقط ، مالم يصاحبهما رؤية استراتيجية واضحة للطريق الذي تسير فيه الشركة .

وتعتمد الادارة الاستراتيجية على ثلاثة ركائز اساسية هي :

1. التخطيط الاستراتيجي
2. مجموع الادوات والمعدات والوسائل
3. الرقابة

وتحدد الرؤية (Vision) ، او التوقعات المستقبلية ، شكل الخطط الاستراتيجية واسلوب تنفيذها وهناك من يطلق مصطلح التكهن ، او التنبؤ، ولا تعني بطبيعة الحال استنطاق النجوم ، اواستلهام الوحي ، وانما هي التحليل الدقيق ، والقراءة المتبصرة الفاحصة ، للبيانات التاريخية ، والمعلومات الاحصائية ، وتوظيف الحسابات الرياضية ، وقياس معدلات الاداء حسب الاوقات المخطط.

لتنفيذها ، لمعرفة اداء الشركة في الماضي والوقت الحاضر ، وكذلك الشركات المنافسة في البيئة المحيطة ، لوضع معايير وقياسات تقود خطوات الشركة في سعيها للنمو المستقبلي والرؤية المستقبلية قد تكون لعدة سنوات قادمة ، وتتوقف الرؤية على عاملين حاسمين هما :

1. تحديد افق الوقت (Time Horison)
2. القدرة على التنفيذ او ما يعرف بالموثوقية (Reliability)

ومن امثلة الاسئلة التي يطرحها المدراء خلال محاولات التوقع او التنبؤ:

- ✓ ماذا يحدث اذا ظهرت الحادثة المتوقعة ؟
- ✓ متى تحدث الحادثة المتوقعة ؟

✓ ماهي قيمة البيانات التي نحصل عليها في الوقت المتوقع للحادثة ؟

ومفتاح قدرة الشركة على البقاء في وضع المنافسة هي مجموعة العوامل التالية :

1. الاستجابة السريعة لاتجاهات السوق
2. سرعة تطوير السلعة
3. سرعة تطوير المنتجات وسرعة التسليم
4. الاستمرار في تخفيض التكلفة
5. الاستمرار في تحسين عمليات الموارد البشرية ، وتحسين الانتاج
6. ايجاد المرونة في كافة العمليات الادارية والانتاجية ،

وكل هذه العوامل والمفردات كالسرعة والاستمرار، والاستجابة السريعة ، لها دلالات و ارتباط وثيق بالوقت ، وحسن استغلاله .

مفهوم التنمية Developing concept

ظهر المفهوم بداية بشكل واضح في علم الاقتصاد ، للدلالة على عملية احداث مجموعة ، من التغيرات الجذرية في مجتمع ما ، لاحداث التطور الذاتي ، في ذلك المجتمع ، بالشكل الذي يضمن ، التحسن المستمر والمتصاعد في نوعية الحياة . لكل افراده ، وزيادة درجة الاشباع ، بالترشيد المستمر ، لاستغلال الموارد الاقتصادية المتاحة ، وحسن توزيع عائداتها .

كما ظهرت العديد من النظريات الاقتصادية تشرح وتفسر معنى التنمية الاقتصادية .

وذلك على يد مفكرين كبار مثل (ادم سميث) ، و (ستيوارت مل) و (شوبيتر) ، و (كينز) .

وبرزت نظريات اخرى تعالج الجانب الاقتصادي في عملية التنمية .

مثل نظرية النمو المتوازن ، ونظرية النمو غير المتوازن ، وهناك نظريات حديثة معاصرة تبحث وتحلل في عمليات التنمية والنمو الاقتصادي . مثل نظرية نماذج التحليل الهيكلي ، ونظرية ثورة التبعية الدولية ، ونظرية الثورة النيو كلاسيكية المعاكسة .

وشاع استخدم مفهوم التنمية باعتباره مرادف للنمو الاقتصادي ، على نطاق واسع .

بيد ان ارتفاع معدل الجهل والبطالة التي صاحبت في كثير من الدول التي ارتفعت فيها معدلات الانتاج ، دعت الى اعادة النظر في هذا اللبس

واصبح مفهوم التنمية يشير الى مدى اوسع من النمو الاقتصادي.

فهي تشمل مجالات عدة من بينها النمو الاقتصادي

وتوسع المفهوم بعدها ليشمل مجالات عديدة .

وفي الاونة الاخيرة تم النظر الى هذا المفهوم من زوايا مختلفة طبقاً لمجال الدراسة ، وموضوع الاهتمام .

فالاقتصاديون الذين يشغلهم كميات وجودة الانتاج ورفع معدلات الاداء ، وزيادة معدلات الدخل القومي وتخفيض مستوى البطالة ، نظروا الى معنى التنمية من هذا الجانب .

والباحثون المتخصصون في العلوم الاجتماعية نظروا الى مفهوم التنمية في بعده الاجتماعي ، والقضاء على مظاهر التخلف ، وبحثوا في اسباب تفشي الامية والعادات الاجتماعية السلبية ،

وماهي البرامج التنموية المناسبة للقضاء عليها ، وكيفية رفع مستوى الخدمات الاجتماعية ، ورعاية الامومة ، والاهتمام بالطفل وتوفير الرعاية الاجتماعية له .

وتوعية افراد المجتمع . بنشر ادبيات الوعي التنموي بينهم .

وادخل الجغرافيون مفهوم المجال في عملية التنمية ، وذلك بدراسة البيئة الجغرافية والاستفادة من كافة الموارد الموجودة في المجال الجغرافي ، الذي توضع فيه برامج وخطط التنمية ، ومعرفة مجالات التاثربالمحيط والتأثير فيه . وماهي نتائج التغذية المرتدة من هذا المجال . ومتابعة الاوضاع الامنية وحالات الاضطرابات والاستقرار .

وكذلك معرفة كافة المعوقات التي تحد او تبطيء من وتيرة عمليات التنمية .

وهناك مفهوم التنمية الثقافية ، وهو رفع مستوى الوعي الشعبي ، وترقية الادراك العام ، اذ بدأنا نسمع بالتنمية السياسية ، التي تعني رفع مستوى الاداء الديمقراطي ، والمشاركة الشعبية في صنع القرار

ويرى الدكتور يحى عبد الحميد ابراهيم ، ان الجانب الانساني والبشري هو الذي يشكل المرتكز الاساسي لمفهوم التنمية :

" لا يحتاج تعريف التنمية الى كلمات كثيرة قد تجنبه مضمونه ، ولكن يجب القول بان هناك قيماً جديدة بدأت تتبلور ، وتأخذ جانباً هاماً من تفكير الشعوب وقياداتها ، وتغير من نظرتهم لمفهوم التنمية من مجرد انها عملية اقتصادية بحتة ، الى التركيز على الجانب الانساني وتنمية افراد المجتمع ، وعليه فان تعريفاً شاملاً بداء يتبلور ويمكن تلخيصه في :

ان التنمية الشاملة ليست مجموعة من الغايات او الاهداف المادية الُمراد تحقيقها ، ولكنها عملية اجتماعية يمكن للانسان من خلالها ان ينمي قدراته ويطلق طاقاته لتحقق مستويات مادية افضل ، مع الارتقاء بجوانب حياته النفسية والاجتماعية والثقافية والسياسية . "

والمراقب لحركة التاريخ ، ونشؤ وازدهار الحضارات ، سيلاحظ دون عناء ، ان طاقات الانسان وقدراته ، وابتكاراته ، ومبادراته ، وتصميمه ، هي التي ارست دعائم هذه الحضارات ، وادت الى نموها وازدهارها .

وثقافة وقيم المجتمع (Cultural Values) التي يعمل فيه الانسان ، هي التي تشكل سلوكياته وتصوراته ، وترسم ملامح طموحاته وامااله .

وتحدد تبعا لها نتائج عمليات التنمية وبرامج وخطط التطور والازدهار . ونرى ان الدول المتقدمة لها منظومة قيم ، وثقافات كانت اهم عوامل نجاحها .

كما ان سيادة وانتشار قيم التخلف والاتكالية ، ومحاربة المبادرة الفردية ، وكراهية التطوير والتجديد . وضياع الوقت و" قتله"– ان جاز ان نسمي هذه قيماً –

ونرى ان الدول المتقدمة لها منظومة قيم ، وثقافات كانت اهم عوامل نجاحها .

كما ان سيادة وانتشار قيم التخلف والاتكالية ، ومحاربة المبادرة الفردية ، وكراهية التطوير والتجديد . وضياع الوقت و" قتله"– ان جاز ان نسمي هذه قيماً –

كما يُقال في العديد من الدول العربية ، قاد الى نتائج كارثية .

نشاهد اطلالها وخرائبها ، على امتداد رقعة واسعة ، من دول العالم المتخلفة . فقيم الابداع ، وتشجيع المبادرة الفردية ، واطلاق الطاقات، والتسابق والمنافسة على القمة ، وتقدير النجاح ، واحترام المتفوقين ، واضاءة دروب الامل ، وايجاد البيئة الملائمة للنجاح ، ومكافاة التميز، هي من ثقافة المجتمع الامريكى .

يذكر ان شركة فورد للسيارات انفقت ماقيمته 3. 5 مليار دولار خلال ثماني سنوات لاعادة تصميم عمليات خطوط الانتاج ، واعادة هيكلة المنظومة الادارية ، في صناعة السيارات ، وادخلت مفهوم (Lean Manufacturing) ، والذي يعني انتاج السلع ، باستخدام الاقل في كل شي .

استخدام نصف الجهد البشري ، نصف مساحة العمل ، نصف الاستثمار في الادوات والمعدات ، نصف وقت المهندسين ، لابتكاروتطوير سلعة جديدة ، في نصف الوقت المقدر لانتاج السلعة .

كما يشتهر اليابانيون بقيم الالتزام بالعمل الجماعي ، والانتماء الاسري لمؤسسات الاعمال .

واحترامهم لمفهوم منح الوقت لاتخاذ القرار السليم ، بدلا من التسرع في اتخاذ قرارات خاطئة تؤدي الى نتائج غير مرغوبة و تضييع الوقت . للبحث عن حلول من جديد ..

والعوامل او المعايير الحاسمة ، في نجاح الصناعة الالمانية وتفوقها ، هو التركيز على قيمة الجودة ، وقيمة الانتماء لبلدهم ، وكذلك رغبتهم الاسطورية ، في الخروج من دمار الحرب العالمية الثانية ، والتي لم تترك لهم حجراً مقام على حجر .

وسعيهم الحثيث لمسابقة الزمن ، وحرصهم على الوقت لتعويض مامضى منه ، والوصول الى قمة الريادة من جديد .

واحتل السويسريون مكانة متميزة بين دول العالم المتطورة ، رغم صغر مساحة بلدهم ، وخلوها من الموارد الطبيعية ، وذلك لسيادة قيم الدقة ، واحترام الوقت .

ادخل السويسريون في صناعة الالات مفهوم (Usinage Transfert)، وهي الالات التي بوسعها دمج اكثر من عملية انتاج في عملية واحدة ، فالقطعة التي تحتاج الى ثماني عمليات منفصلة لانتاجها ، يتم انتاجها في

الة واحدة ، في عملية واحدة وتخفيض زمن الانتاج الى اكثر من النصف ، تصل في بعض القطع الى الثلث .

مفهوم وأهمية الوقت

يعرفه (الفيروزبادي) بانه المقدار من الدهر وفي المُعجم الوسيط " مقدار من الزمن ، قُدر لأمر ما " وهو مورد نادر ، ونفيس ، ويعبر في خط مستقيم ، من الماضي ، للحاضر ، للمستقبل ، وفي قاموس (وبستر) يعرف الوقت بانه مجموعة احداث متتابعة . من الماضي للحاضر فالمستقبل.

ومن خصائصه ، انه مورد عادل ، وغير متحيز ، يملكه الجميع بنفس المقدار .

ولايمكننا الاحتفاظ به بأية وسيلة تخزين معروفة ، ولا يمكن استرداد مافُقد منه .

لذا يجب الارتقاء بمعارف اللانسان ، نحو الادراك الواعي لاهمية الوقت ، حتى يركز قدراته ، ويوظف طاقاته التوظيف الامثل ، من اجل ان يدير وقته بصورة اقوى فاعلية ، واكثر كفاءة ، لان الوقت يشكل العامل الحاسم والرئيسي ، عند وضع خطط وبرامج التنمية ، بمفهومها الواسع الشامل . وعندما تحدد الادارة المعالم الاساسية للخطط الاستراتيجية . وكذلك عند رسم السياسات وتوضيح خطوات البرامج والاجراءات . سواء على مستوى المنظمة ، او على مستوى العامل الفرد .

وفي هذه المعادلة المركبة ، يبقى الوقت هو المتغير الحاسم ، الذي لايمكن ايقافه ، او تثبيته او استبعاده ، او اهماله .

المفهوم الفلسفي للوقت :

ماهو الوقت ، وكيف نحس به ، وهل هناك وقت مجرد ، او وقت مطلق ، وهل سيكون هناك معنى لكلمة الوقت ، اذالم يكن هناك بشر ، ومن يحدد الوقت ، وما علاقة الوقت بالمكان .

ولماذا يختلف احساسنا وتقديرنا للوقت ، من حالة الى اخرى ؟ . وهل يسير في خط مستقيم ، ام يأخذ الشكل الدائري ، ام له اشكال اخرى.

اسئلة بقت تُحير وتقلق العلماء والفلاسفة والمفكرين ، واجتهدوا في وضع اجابات لها .

فقد اعتبر (ارسطو طاليس) (384 – 322) قبل الميلاد ان الوقت هو تعداد وحساب للحركة .

ونظر (نيوتن) (1642 – 1727) الى الوقت الى انه شى مطلق ، ولا يتأثر باية عامل خارج عنه ، وانه متتابع في نفس الاتساق .

ويعتبر (Kant) (1724 – 1804) ، انه ليس هناك وجود لشي اسمه الوقت ، وانما ذلك من اداء ومهام العقل .

واحدث (البرت انشتاين) (1879 – 1955) ، ثورة في العلم الحديث ، بنظرية النسبية العامة والخاصة . وتعرضت للوقت والمكان ، او كما تترجم في بعض الكتب ، (نظرية الزمكان) .

وفيها عرّف الوقت بأنه شي نسبي ، وان لكل جسم مرجعي ذي علاقة ، زمنه الخاص به ، كما ربط بين السرعة والزمن والكتلة ، وافترض نظرياً اننا بوسعنا العودة بالوقت الى الوراء ، وذلك اذا امكننا الحصول على مركبات تفوق سرعتها سرعة الضوء .

وان الذي يسافر في الفضاء بهذه السرعة لفترة ، سيرجع وقد وجد اصدقائه يكبرونه بعشرات السنين .

ويشير القرأن الكريم الى ازمنة واوقات وحسابات اخرى كما في الاية الكريمة " وان يوما عند ربك كالف سنة مما تعدون " وفي الاية الكريمة الاخرى " في يومٍ كان مقداره خمسين الف سنة " كما اكتشف علما تشريح الدماغ ، بأن الاحلام التي نعتقد انها تستغرق ساعة او ساعتين ، انما هي ومضات كهربائية ، وتغييرات سريعة في كيمياء الدماغ ، لاتستغرق سوى ثواني معدودة فاين هو الوقت الحقيقي والوقت الزائف ؟.

واصحاب الكهف في القران الكريم ، احسوا انهم مكثوا في نومهم يوماً او بعض يوم ، وهم الذين مرت خلال نومهم ثلاثمائة وتسع سنوات.

كما ان للساعة البيولوجية لجسم الانسان ، وقتها ، واحساسها الخاص به ، والتي تختلف من بيئة الى اخرى ، وتتبدل حسب المراحل

العمرية للانسان ، واعتبرت الديانة المسيحية ان الوقت مخلوق ، كالشمس والارض ، ولذلك اعتبرت الربا خطئية ، لانها في حقيقتها بيع للوقت ، واختلف المفكر الاستاذ (العقاد) مع الاديب (منصور باشا فهمي) ، في معنى الزمن والابدية يرى الاستاذ (العقاد) ، ان الزمن محدود ، والابدية تعطي معنى اللامحدود .

بينما فسرها (منصور باشا فهمي) بالزمن ، والزمان ، وانهما مصطلحان مختلفان .

ويقول الكاتب وخبير إدارة الوقت ، الايطالي (Gabriele Morello، في مقدمته لكتاب (Making Time) ،انه في طفولته وعند قضاء الاجازات في ريف (Palermo) كان هناك احساسين مختلفين بالوقت ، وهو وقت القرية ، ووقت المدينة ، ففى اعراف الفلاحين تسود معاني من نوع (Every time comes and go) ، "الوقت يذهب ، ويعود من جديد "بينما في المدينة التي لاتبعد سوى ثلاثين كيلو متر يتحدث الناس بمفهوم (Lost time is never found again) .

" الوقت الذي ينقضي لا يمكن ايجاده مرة اخرى"

المفهوم الاقتصادي للوقت

ينظر للوقت، باعتباره احد الموارد المهمة ، والنادرة ، ولهذا المفهوم علاقة بالقاعدة الاقتصادية الشهيرة ، والتي تتحدد فيها المشكلة الاقتصادية " ان الموارد محدودة ، والرغبات الانسانية غير محدودة"

لذا وجب ان تستغل هذه الموارد بفاعلية وكفاءة ، لتحقيق الاهداف ، للوصول الى الرضاء المجتمعي و المؤسسي و الفردي .

وبوسعنا احتساب تكلفة الوقت بالشكل التالي :

حساب تكلفة الوقت على اساس ساعة عمل للعامل الواحد ، او ساعة عمل الجهاز او الالة .

فاذا افترضنا ان راتب دكتور جامعي في الشهر هو 2000 دينار ، وان معدل العمل اليومي هو 8 ساعات ، وانه يعمل خمس ايام في الاسبوع ، أي اربعون ساعة في الاسبوع ، فنعرف ان قيمة الساعة تساوي دينار2000/ 160 ساعة يساوي 12.5 دينار وبنفس الطريقة يمكن تحديد قيمة انتاجية ساعة الالة .

وهناك تصنيفات وتقديرات اخرى لقيمة الساعة ، مثل تقدير ساعة الاستشاري ، والاعمال التي يصعب تحديد اوتوصيف طبيعتها بدقة . وتخضع لمعايير تقويم وقياس كل شركة او مؤسسة . او لاشتراطات سياسة الدولة ويضيف (Marx) (3 – 140 : 1973 /1857) في سياق اخر بتساؤل :

هل يمكن ان يكون الوقت سلعة من جهة ، وان يكون جزء من مكونات عوامل الانتاج من جهة اخرى ؟ .

ويقول في تحليله ان ساعة الوقت (Clock time) هي التعبير الملائم لكون الوقت سلعة .

واعتقد ان هذا المعنى يتأكد في سوق الاتصالات ، والمنافسة الحادة بين شركات الاتصالات ، لبيع الزبون وقتاً اطول بسعر اقل هنا صار الوقت في حقيقته سلعة تعرض وتسوق ، وتباع وتشترى .

وفي عصرنا الراهن حيث ساد مفهوم ان الوقت هو المال وهو منظور اقتصادي للوقت يقود الى النتائج التالية :

حيث ان الوقت هو المال فانه كلما تسارعت الاجراءات نحو التنظيم والترتيب كلما كان ذلك افضل بالنسبة للعمليات الادارية .

وهذه تعني بالنسبة للادارة ان الكفاءة والفعالية والربحية تتعلق بالسرعة اى انه كلما استثمرت المنظمة الوقت بشكل امثل وتقليل الفاقد الى ادنى مستوى ، لرفع معدلات الكفاءة والفاعلية والربحية او العائد ، كلما ضمن لها ذلك مركزها وقوتها في سوق المنافسة وحيث ان الوقت هو المال ظهر مصطلح في سوق العمل : (non – stop production and shift work) .

" عدم توقف الانتاج ، والعمل بنظام الورديات "وما يعرف ب (7 / 24 society) وحيث ان الوقت هو المال فان الوقت الذي يضيع دون انتاج ، هو في حقيقته وقت غير منتج .

" نظرا لتغير طبيعة ومعالم المنافسة بشكل يركز أكثر على كسب ولاء العملاء وتحقيق رضاهم، اتجه اهتمام المنظمات إلى التركيز على تحسين وتطوير خدمة العملاء، وهذا ما يقتضي منها تحقيق السرعة والمرونة في الأداء، فظهر بذلك مفهوم جديد يرتكز على اقتصاديات الوقت وذلك من

خلال الاستفادة القصوى من الوقت المتاح وإستغلاله أحسن استغلال، سواء من ناحية رفع سرعة الاستجابة لحاجيات ومتطلبات العملاء أو من خلال إستغلال الوقت في تطوير القدرات والمهارات ومن ثم تحسين الأداء، أو من ناحية إيجاد إدارة فعالة للوقت والالتزام بالمواعيد والبرامج الزمنية. فاقتصاديات الوقت ترتكز على الأبعاد التالية:

- ✓ رفع سرعة الاستجابة لمتطلبات وحاجيات العملاء: وتتحقق من خلال ما يلي:

1. تخفيض زمن تقديم المنتجات إلى الأسواق.
2. تخفيض زمن دورة تصنيع المنتج.
3. تخفيض زمن الدورة للعميل.
4. تخفيض زمن تحويل أو تغيير العمليات.

- ✓ الاستفادة من الخبرة: أي الاستفادة من أثر الخبرات المتراكمة نتيجة الممارسة، وهذا يقتضي منها الاستفادة من الوقت لزيادة الخبرات المهنية وتطوير الأداء.
- ✓ الإدارة الفعالة للوقت: والتي تتحقق من خلال التنظيم الجيد للعمليات والأنشطة والترتيب المناسب للوسائل والإمكانيات، والتصميم الملائم للبرامج الزمنية، مع التركيز على التقليل أو الحد من الوقت الضائع، والقضاء على الأنشطة والوظائف الغير مهمة والتقليل من الفاقد.

✓ الالتزام بالمواعيد والبرامج الزمنية: وتتضمن برامج ومواعيد التوريد والإنتاج والتسليم والتنفيذ والتمويل ....إلخ. ")

مفهوم الوقت في العملية الادارية :

ارتبط مفهوم ادارة الوقت بالعمل الاداري ، وذلك لوجود سلسلة من عمليات التخطيط والتحليل ، والمراقبة ، والتوجيه ، لكافة الانشطة الادارية ، التي يتم تأديتها خلال ساعات الدوام الرسمي ، بغية تحقيق اقصى فاعلية لاستثمار الوقت من اجل تحقيق الاهداف المرسومة .

وليس هناك اعمال في الفراغ ، فكل عمل اداري يتطلب وقتاً ، وزمناً محسوباً لادائه .

ويمكن تعريف إدارة الوقت في العملية الادارية ، بانها العلم او الفن، المشتمل لمعاني الادارة الاساسية وهي :

التخطيط ، والتنظيم ، والتوجيه ، والرقابة ، لاستغلال الوقت ، باعتباره مورد نادر ونفيس ، باكبر قدر من الفاعلية والكفاءة ، للوصول الى الاهداف .

اى انه في الوقت المتاح لاداء وانجاز الاعمال الادارية تتم إدارة الوقت من خلال انشطة التخطيط للوقت والتنظيم للوقت والتوجيه للوقت ومراقبة الوقت والتحكم فيه والوقت في العملية الادارية هي االمهلة الزمنية المتاحة لدينا ، لاستخدام امكاناتنا ومواهبنا وقدراتنا الشخصية ، في الوصول الى اهدافنا ، بشكل متوازن ينسجم مع متطلبات العمل

وحياتنا الخاصة ، وتعرف ايضاً بانها مجموعة الطرق والوسائل التي نستخدمها ، لانجاز الاعمال باقصى كفاءة ممكنة ، في فترات زمنية ، يتم تحديدها مسبقاً .

وليست هناك قاعدة مشتركة ، او معيار عام ، على اساسه يمكن للإداري ان يوزع وقته على الانشطة المتعددة ، والمتنوعة في المستويات الادارية المختلفة .

وهذا مرده الى اختلاف المنظمات والشركات في طبيعة عملها ، والاساليب المتبعة في الادارة ، واختلاف الاهداف والغايات .

واحيانا لوجود محددات سياسية او مالية ، او جغرافية . او غيرها من المحددات . وقد تكون هناك ظروف طارئة تستدعي مضاعفة اوقات العمل، او العكس . وقد يؤدي غياب مدير كفؤ الى ، تعقد اجراءات العمل ، وزيادة الارتباك ، وضياع الوقت .

وفي مقال عن إدارة الوقت ، يستخدم روتنبري نموذجاً أعده نوريس وجوتفرايد (Norris / Gottfried) ,ليبين تقسيمات لكيفية تمضية الوقت بالنسبة للمدير :

- الوقت المستغل تماماً يعادل 50٪ من يوم العمل • في هذا الوقت يعمل المدير في مجال خبرته الفنية• ويتضمن هذا الوقت: قرارات ذات فائدة مباشرة، ووقت التفويض وحل المشكلات والمراسلات، وصنع القرارات

- وقت للاستثمار يعادل 25٪ من يوم العمل والأمثلة عليه تتضمن تحديد البرامج طويلة الأمد، وتخطيط وتطوير حلول بديلة
- وقت للتنظيم يعادل 15٪ من يوم العمل، وهو للمهام الإدارية، مثل: التقارير والمؤتمرات والاجتماعات
- الوقت الضائع يعادل 10٪ من يوم العمل، ويتضمن هذا الوقت النشاطات غير المثمرة والمشكلات غير المتوقعة، وغير ذلك.

ويعتبر الوقت من الاصول ، وهومورد مهم ، يحتاج الى عمليات تخطيط وتنظيم ومتابعة ، وكفاءة عالية في انشاء شبكة اتصالات قادرة على التحفيز ، والتنسيق ، بين مختلف المستويات الادارية ، لضمان استثماره بشكل امثل

ثانيا : المفاهيم الحديثة في الإدارة

1 - إدارة المعرفة Knowledge Management (KM)

" Science is organized knoledge ." "العلم هو تنظيم المعرفة " او المعرفة المُنظمة Imanmanuel Kant ادركت المنظمات كم هو مهم ان تعرف ماتملكه من معلومات وقواعد بيانات ومعارف شفهية وادراكية غير مكتوبة " Know what they know " أي بمعنى المعرفة الدقيقة لما تملك المنظمة من معلومات وبيانات وترغب في استغلال والاستفادة من هذه المعرفة بطريقة مثالية تكون فعّالة وذات مرود مثمر وايجابي .

أي ان المنظمة تريد ان تعرف شيئين مهمين

اولا : ماهي الاصول المعرفية الموجودة لديها ،

ثانياً : كيفية إدارة واستخدام هذه الاصول بالشكل الذي يُزيد العائد او الارباح

كما ان اختراع المنتجات وتطويرها في سوق المنافسة الضخم يتطلب الاتي :

- معرفة رغبات المستهلكين
- معرفة مجالات العلوم المُعاصرة
- معرفة اخر الابتكارات والتقنيات والبرمجيات وكيفية الاستفادة منها
- معرفة نمو الاسواق وطبيعتها واتجاهاتها
- معرفة الافكار والابتكارات التي تنتجها مراكز الابحاث
- معرفة ماتملكه المنظمات المنافسة من معارف وقدرات وامكانيات

وادارة المعرفة ليست فقط إدارة المعلومات والمعارف وقواعد البيانات الموجودة في المنظمة ، وانما ايضاً تطوير المعرفة وحفظ ورعاية المعرفة وطرق استخدامها ، وكيفية المشاركة في هذه المعرفة .

فادارة المعرفة :

" هي نظام دقيق ، يساعد على نشر المعرفة سواء كان على المستوى الفردي او الجماعي ، من خلال المؤسسة للتاثير تاثيرا مباشرا على رفع

مستوى اداء العمل وهي تتطلع الى الحصول على المعلومات المناسبة في السياق الضحيح للشخص المناسب في الوقت المناسب للعمل المقصود المناسب " (Finneran 1999)

وفي تعريف اخر

" تشكل إدارة المعرفة أحد التطورات الفكرية المعاصرة التي اقترحت في بادئ الأمر كأطر ومداخل جديدة في دراسة وفهم الأعمال المنظمية، وسرعان ما تحولت إلى ممارسة عملية، أكثر ملاءمة للتغييرات المتسارعة في عالم الأعمال، وقد تعاظم دورها بعد ان أدرك أن بناء الميزة التنافسية وإدامتها يعتمد أساساً على الموجودات الفكرية، وتحديداً على الأصول المعرفية والاستثمار فيها، بما يعزز من الإبداع المستمر، سواءً على صعيد المنتوج أو على صعيد العملية، والذي يعد هو الآخر أحد مقومات تعاظم تلك الميزة لأطول فترة ممكنة. لكن هذه المعرفة بمفردها ليست ذات نفع، ولابد من فعل للإدارة التي حولها يؤدي إلى تحقيق التنافس .

لقد تزايد الاهتمام بالمدخل المعرفي، وتحديداً في الأطر النظرية المنبثقة عنه، والتي تعالج موضوعات إدارية أو اقتصادية مع تنامي ظاهرة التغيير المتسارع في بيئة الأعمال، نتيجة لتضاؤل دور النظريات والمداخل التي كانت سائدة عن وضع الحلول لمواجهة هذا التغيير، لاسيما بعد إدراك أهمية المعرفة بوصفها موجوداً مهماً في تحقيق أهداف المنظمة ودورها في التحول الكبير نحو الاقتصاد المعرفي الذي يركز على الاستثمار في الموجودات الفكرية والمعرفية غير الملموسة أكثر من تركيزه على الموجودات

المادية الملموسة، وازداد هذا الدور أهمية مع سيادة مفهوم عصر المعرفة الذي من متطلباته ألا تكتفي المنظمات بتوفير المعلومات. بل يجب التفكير مع وجود المعلومات .

اكتسبت المعرفة في مجال منظمات الأعمال أهمية واضحة في نجاح تلك المنظمات وفي إسهامها بتحولها إلى الاقتصاد المعرفي، والمعرفة أغلبها ضمني، وتتوافر في أذهان وعقول الأفراد، وتعتمد على حدسهم وخبرتهم ومهارتهم وقدراتهم التفكيرية، كما أنها تتوافر بصيغة معلومات ذات معنى عن السوق والزبون والاتصالات والتقنية. وتعد المعرفة موجوداً غير ملموس، ولكنه محسوس ومقاس، وتؤدي دوراً حاسماً في تحقيق الميزة التنافسية.".

وتوجد طريقتان تتشكلان ادارة المعرفة للمنظمة :

اولا : المعرفة التلقائية :

وتتكون المعرفة خلالها كرد فعل للاحداث المهمة ، والمشاكل التي تنشىء ، والحاجات التي تبرز اثناء العمليات الادارية في المنظمة . وتاثير البيئة الخارجية التي تعمل فيها المنظمة

ثانياً : الاسلوب المنهجي المنظم :

ويرتكز على المبادىء والمفاهيم والاساليب العلمية لادارة المعرفة

حيث تضع المنظمة استراتيجية متكاملة لادارة المعرفة ، وذلك بتحديد الغرض الذي انشئت لاجله المنظمة ، وماهي الاهداف التي تسعى

المنظمة لتحقيقها ، ولماذا ، وماهى الادوار المرسومة لتنفيذ السياسات ، ومدى تجانس هذه الادوار مع اداء المنظمة العام .

ومن هم الاشخاص الذين يقع على عاتقهم تنفيذ السياسات ، وهل يمتلكون المعارف والكفاءات اللازمة ، لاداء ادوارهم بشكل فعّال . وفقاً للرؤية الاستراتيجة الشاملة للمنظمة ، ومعرفة واسعة بالبيئة الداخلية ، والبيئة الخارجية .

وهل هذه الرؤية مكتوبة ، وواضحة ومحددة ، بخطط وسياسات واجراءات ، واوقات البدء والانتهاء من تحقيق الاهداف المرحلية . بحيث يتمكن العاملون من الاطلاع عليها لفهمها وتنفيذها .

وتواجه إدارة المعرفة صعوبات عديدة من اهمها :

1. صعوبة ان يكون هناك فهم واسع وواضح على مستوى المنظمة للمعارف الموجودة داخل المنظمة
2. صعوبة ايجاد نماذج واشكال تكشف وتوضح المعارف الموجودة داخل المنظمة
3. صعوبة المشاركة واعادة استخدام المعارف الموجودة عند اختلاف التطبيقات ، وعند اختلاف المستخدمين
4. صعوبة ايجاد ثقافة المساهمات المعرفية والمشاركة في تطويرها واضاف (Polanyi) ، صعوبة اخرى وهي : " we can know more than we can tell ".

اى اننا نعرف اكثر مما نستطيع ان نقول وهناك اهداف تتحقق من ادارة المعرفة اهمها :

- ✓ ترسيخ مبادى واسس ثقافة تراكم المعارف
- ✓ المحافظة على مخزون المعارف الموجودة في المنظمة ، والعمل على تطويرها
- ✓ تمكن العاملين من تطوير وتحسين معارفهم .
- ✓ الاستفادة من تقنية المعلومات ، وثورة الاتصالات ، لاستثمار الوقت ، في توسيع دائرة المعارف والشي المهم الذي يجب معرفته ، هو ان الحصول على المعلومات ، لايعني الحصول على المعرفة .

ويضع Neil Fleming) , fle 96)، شرحاً بليغاً ، يستند على قاعدة في إدارة الوقت ، تقول ان مجموع الاجزاء تكون اكثر ايجابية من مجموع كل جزء بمفرده ، او مايعرف بالمعادلة التالية

$$1 + 1 = 3$$

وهو يعني تناغم واتساق الاجزاء في المنظومة الجماعية الواحدة ، وقدرتها على رفع معدلات الاداء ، وزيادة الانتاجية ، بالعمل المشترك الفعال والكفوء ان الوقت عامل مهم كما لاحظنا في إدارة المعرفة ، حيث ان البحث عن المعرفة والحصول عليها يتطلب وقتاً ، واتقانها واستخدامها بكفاءة وفاعلية يتطلب وقتاً ، والمحافظة عليها وحمايتها وتطويرها يحتاج الى اجراءات معقدة تتطلب وقتاً ، اى ان ادارة الوقت في كل هذه المراحل وسط سوق المنافسة الحادة ، والتغير المستمر في البيئة المحيطة ونزوع

الاسواق الى اتجاهات وانماط استهلاكية جديدة ، يجب ان تكون على قدر عال من الكفاءة والفاعلية .ويجب احتسابة بدقة بالغة ، وتقليل الفاقد الى ادنى مستوى

إدارة الذات Self Management

" ان ادارة الوقت ، تعني ادارة الذات. وان المدير الفعال ، هو من يبدأ بالنظر الى وقته ، قبل الشروع في مهماته واعماله . وان الوقت يُعد من اهم الموارد ، فاذا لم تتم ادارته ، فلن يتم ادارة أي شيءٍ اخر " (بيتر دراكر) .

وهي القدرة على استغلال الفرد لمهاراته وإمكانياته وأفكاره ومشاعره ، وتوظيفها بشكل فعّال لتحقيق أهدافه .

وادارة الذات تبدأ اولاً بالادراك الواعي لمعنى وجود الانسان في هذه الحياة ، ثم منظومة القيم والمثل والمبادئ ، التي تشكل هذه الذات . ثم مجموعة الاهداف التي يسعى الانسان لتحقيقها، واخيراً الوسائل والاليات التي يتم اختيارها للوصول الى هذه الاهداف .

وادارة الذات تعتمد على الاجابة على حزمة من الاسئلة نضعها امامنا :

- ✓ ماهو الهدف الذي اريد انجازه في حياتي
- ✓ هل يتوافق هذا الهدف مع القيم والمبادئ التي احملها
- ✓ ماهي المهنة او التخصص الذي اختاره
- ✓ كيف اصل الى الاحتراف في المهنة والابداع في التخصص

ومن اساسيات ادارة الذات :

يقول فولتير:

" الوقت طويل بما فيه الكفاية ، لاولئك الذين يحققون الاستفادة القصوى منه ، انهم الذين يشتغلون ، ويفكرون في كيفية توسيع محدوديته .

- الحرص ان يكون قدوة في السلوك والالتزام
- الثقة في النفس ، والاطمئنان الداخلي .
- تنظيم الوقت ، والاستفادة منه بكفاءة
- تحديد سلم للاولويات والانشغال بالهدف والتركيز عليه مباشرة

تقول السيدة (هيلين جورلي براون) ، محررة مجلة كوزموبوليتان ، " انه مالم يكن لديك احساس بالاولويات ، فانك قد تعمل بجهد شديد ، حتى تكون راضياً عن نفسك في نهاية اليوم ، لكنك ستكون ابعد عن تحقيق هدفك من وقت البداية . "

ولهذا السبب فهي تحتفظ على طاولة مكتبها بنسخة من المجلة التي ترأس تحريرها، حتى لا تنشغل باشياء تصرفها عن هدفها الرئيسي . مما تعتبره مجرد ضياع للوقت والجهد .

- التعرف على نقاط القوة ونقاط الضعف
- التطوير والتعلم المستمر
- البحث عن الفرص المتاحة ، والمبادرة باغتنامها

- عدم الاستسلام للمثبطات ،
- استفيد من قول (ماي بوبنز) ، " لكل عمل جانب مفرح ومسل.
- تعلم الاستفادة من اوقات الانتظار او ما يسمى بالاوقات المستقطعة
- تعرف على منحنى نشاطك
- تعلم متى ، وكيف ، ان تقول (لا)
- تعلم نصيحة (ارسطو) ، " اعرف نفسك "
- متابعة قصص الناجحين ، والسعي للاستفادة منها
- ان تكون هناك محطات للتوقف لتقييم مراحل ادارة الذات
- تحديد الاطر الزمنية للاهداف
- ارفع من مستوى كفاءتك بتعلم المهارات التالية :

✓ ترتيب الاوراق بصورة صحيحة ، واتخاذ قرار فوري مع الاوراق والبريد الذي تستلمه ، وبمقدار ما تتناقص من حولك الاوراق الزائدة ، بمقدار ما تزداد انتاجيتك ، وتضمن الاستفادة من وقتك ، تخلص بشكل سريع من الاوراق التي لن تعود اليها مرة اخرى .

✓ اخلق من حولك بيئة عمل منتجة ، فاعادة ترتيب مكان العمل وجعله منظماً ، يجنبك الارتباك والبحث عن الشى

الواحد عدة مرات في مناسبات مختلفة ، وهذا سيوفر عليك ساعات .

الاستفادة من قوائم التأكد ، وهي من المهارات التي يوصي بتعلمها مستشار ادارة الوقت (ميريل دوجلاس) .

فاذا كنت من الذين يسافرون كثيراً فأحتفظ بقائمة المعدات والاشياء التي تستخدمها دائما في تنقلاتك ، فهذه القائمة ستوفر ليك الكثير من الوقت .

وهناك خمس مسلمات مستنتجة من الكتاب الذي قام به (Jitendra M . Mishra) استاذ الادارة في كلية (سيد مان) لادارة الاعمال ، و (Prabhakra Misra) ، عميد معهد تفسير وترجمة الصور الهندية ، هي :

1. المعرفة بأن طريقة قضائنا لوقتنا انما هي نتيجة لعادة طبيعية .

ويقول خبير إدارة الوقت (دوجلاس) في هذا الصدد : " ان تعلم كيف تتحكم في وقتك يعني ان تغير بعض عاداتك في تمضيته . ولكنك لن تستطيع تغيير عادات وقتك حتى تعرف اولاً ماهي هذه العادات "

2. تحديد الاهداف والغايات الشخصية ،

وركز اثناء البرنامج اليومي لادارة الوقت على شيئين او ثلاثة يمكنك انجازها ، ولا تضيع وقتك في التفاصيل الصغيرة . وفتت الاهداف الكبيرة الصعبة الى اهداف اصغر يمكن ان تنجزها بشكل عملي ، وقسم الاهداف على حسب نوع النشاط ، كأن يكون بخصوص عمل عائلي او تطوعي اجتماعي ، .. الخ

3 – تصنيف الاولويات وتحليلها وتقويمها

4 – معرفة طرق ووسائل الاتصالات المناسبة والفعّالة

5 – التسويف يشكل العقبة الكبرى لاية برنامج إدارة للوقت

ويقول الكاتبان ان هناك ثلاثة اسباب رئيسية تسبب التأجيل وهي

- ✓ عدم السرور ، او عدم الرضا
- ✓ صعوبة العمل
- ✓ التردد ، وتجنب النتائج غير المرضية

ويذهب بعض الكتاب الى ان حقيقة ادارة الوقت هو (ادارة الذات داخل الوقت) .

وكيفية ادارة نفسك خلال هذا الوقت .

على اعتبار ان الوقت شي ثابت ، ويسير بطريقة منظمة على الدوام، ونحن الذين علينا ان نتحكم بالطريقة التي تحقق اهدافنا ، وبرامجنا في تلك الفسحة من الزمن .

التدريب ودوره في ادارة الذات :

ان اعتماد برامج التدريب ، يُساعد الافراد على نمو قدراتهم ، وتطوير مهاراتهم ، واتقان الاعمال التي عليهم انجازها ، وتحسين الاداء ، والتوظيف الفعّال لاوقاتهم ، لبلوغ الاهداف المخطط لها والتدريب يجب ان ينبعث من احساس الفرد نفسه باهميته .

وبالتدريب المستمر، يتم التخلص من العادات السيئة القديمة ، المضيعة للوقت .

" العالم المتقدم مادياً يسعى بقوة للوصول الى المثال المطلوب في كل جوانب الحضارة المادية ، ويبذل بسخاء في سبيل هذا الامر ، ومن اهم الوسائل التي تصل بالمجتمع الى اتقان الحضارة واستيعابها لهو التدريب الذي يشكل مدخلاً رئيساًالى تحسين امكاناتنا الحالية ، وتحسين أدائنا ، وهو الوسيلة الفعالة في بلوغ الاهداف التي نرسمها "

الإدارة الالكترونية Electronic Management

وهي الشكل الذي تنباء به بيتر دراكر في بداية ثمانينات القرن الماضي، حين اشار الى الاتجاه نحو المؤسسات الذكية وعمال المعرفة ، وتلاشي هيكلية الادارة بشكلها وانماطها الكلاسيكية .وهي من الحقول المعرفية ، السريعة النمو والتطور .

وستصبح الادارة الالكترونية ، هي النموذج الغالب في العقود المقبلة، وذلك نتيجة للتقدم الهائل في الوسائط الالكترونية ، والتوسع المتسارع في استخدام التكنولوجيا المتطورة .

والابتكارات التقنية الهائلة ، التي احدثتها ثورة تقنية المعلومات .

وادخلت الادارة الالكترونية ، مفهوم جديد في المعاملات والاجراءات الادارية ، وهو (ZERO PAPIER) ، او التعامل الورقي صفر .

ويساهم هذا النظام في التوجهات العالمية الجديدة للحفاظ على البيئة من التلوث ، والتقليل من مصاريف ونفقات اعادة التصنيع ، والاستفادة من الاوقات والجهود والاموال التي كانت مخصصة لهذه العمليات ، والتخلص من النمط الكلاسيكي ، السائد في الروتين الاداري .

ونتيجة لقدرات الادارة الالكترونية الفائقة على تسهيل انجاز الاعمال ، واعتمادها على انظمة متطورة لحفظ كميات هائلة من المعلومات ، وسرعة التعامل معها ، وتجهيزها للعاملين والمدراء ، حسب الطلب والاختصاص .

مثل نظام (S A E) ، ونظام (G E D) ، للارشفة والتعامل مع الملفات ، زاد الطلب على استخدامها وتوظيفها ، من قبل الحكومات والمؤسسات والتنظيمات والافراد .

وصارت الحكومة الالكترونية ، والتجارة الالكترونية ، والمكتب الالكتروني ، والتعليم الالكتروني . والمشروعات الالكترونية ، كذلك نظام الخدمة الالكتروني ، نظام اصلاح الاعطال ،من المصطلحات المتداولة بشكل واسع.

ودخلت الادارة الالكترونية حتى في مجال طب الاسنان ،

بما يعرف بنظام (Electronic Engene) ، والذي يجري استخدامه من اجل ادارة فعّالة لتعليم طب الاسنان ، وضمان سرعة تدفق المعلومات ، وتوفير الوقت واستغلاله بكفاءة عالية ، وذلك باعداد (System

Database)، يحفظ البيانات الشخصية وكافة المعلومات المهمة ، للدكاترة والطلبة والدارسين والمرضى ... الخ

والادارة الالكترونية ، هي وسيلة لرفع كفاءة الاداء ، واستغلال الوقت . والتقليل من اهداره .

ومن مجالات استخدام الادارة الالكترونية :

هندسة اجراءات الاعمال الحكومية ، نظام الشراء الالكتروني ، نظم تصميم المنتج وتطويره ، انظمة التسويق الالكتروني ، انظمة مراقبة نقاط البيع ، انظمة الصيانة ، ومراقبة الجودة .

والادارة الالكترونية تتطلب مهارات معرفية متجددة ، ومتابعة لصيقة لاحدث مميزات التقنية المتطورة . والالمام بمجالاتها الواسعة المتجددة .

وادخلت البرمجيات الحديثة انظمة متطورة مثل (E D M S) .

او Electronic Document Management Software .

ويقدم هذا النظام مساعدة مبتكرة لحفظ الملفات والتعامل معها ، كما يضمن عدم اشاعة الفوضى في التعامل مع الملفات الالكترونية الحساسة والمهمة .

كما يسُهل الوصول الى الملفات دون ضياع للوقت ، ويمتاز بالمرونة ، وامكانية المراجعة السريعة ، والقدرة على التحكم في الملفات وضبطها .

وتتطلب الادارة الالكترونية ايضاً ، معرفة كيفية التعامل مع امن المعاملات الالكترونية ، وسبل معالجة المخاطر ، ومعرفة ماهي معايير ومقاييس الاداء في الادارة الالكترونية ، ومواصفات البنية الاساسية التقنية والاجتماعية للادارة الالكترونية وماهي اساليب المنافسة الالكترونية ، واخيراً معرفة التشريعات والقوانين واللوائح التي تنظم المعاملات الالكترونية .

وحسن متابعة واستخدام هذا الكم الهائل المتدفق من تقنيات الادارة الالكترونية واساليبها التي لاتكف عن التطور والتغير يوماً بعد يوم ، يوفر الكثير من الوقت الذي كان يضيع في بطء المعاملات المكتبية ، وجمود الاجراءات البيروقراطية ، وكذلك المحافظة على وقت الزبائن والعملاء والمواطنين ، الذي كان يهدر دونما حساب ، في ردهات الاقسام والادارات، اثناء متابعة معاملاتهم واجراءاتها .

فعند حساب الصالح العام للدولة ، يعتبر كل هولاء قوة بشرية منتجة ، يجب المحافظة على وقتهم .

الصفات التي يجب توافرها في الافراد القائمين على الادارة الالكترونية :

3. القدرة على الابداع والابتكار
4. مهارة ادارة الاعمال عن بعد
5. المرونة وسرعة الوصول الى المعلومات
6. مهارات الاتصال

7. الدقة والوضوح

8. متعدد المعارف

9. المعرفة الوثيقة بأنظمة حماية وسرية المعلومات

10. النفاذ السريع الى الذاكرة المؤسسية .

والذاكرة المؤسسية هي عقل المنظمة ، ويحتوي على شكل نظام الادارة ، وخطط العمل ، ومواعيد الحضور والانصراف ، ومواعيد الاجتماعات ، وسير اللوائح ، والنشرات الداخلية .

ودليل الاتصالات الداخلي ، وبرامج التطوير الذاتي .

وهي ادارة لاتعتمد على الاوراق الا في الجوانب القانونية ، والتشريعات الرسمية ، او بعض المهمات الخاصة .

فيوجد بها الارشيف الالكتروني ، والبريد الالكتروني ، والمفكرات والاجندات الالكترونية . والرسائل الصوتية والمصورة .

ولا تحتاج الى امكنة ، فأساس عملها هو الكمبيوتر المحمول ، والهاتف الخليوي . وتدار الاجتماعات وتتبادل المعلومات عبرهما .

وهذا لايعني الغاء كل مباني ومكاتب الشركة ، ولكن التقليص منها الى ابعد حد .

ووجود المكاتب والمباني قد تفرضها طبيعة العمل نفسها ، كالبنوك ، وشركات بيع السيارات.

اذا يمكن القول ان الادارة الالكترونية هي :

" استرتيجية ادارية لعصر المعلومات ، تعمل على خدمات افضل للمواطنين ، والمؤسسات ، ولزبائنها ، (الادارة الخاصة منهم) ، مع استغلال امثل لمصادر المعلومات المتاحة ، من خلال توظيف الموارد المادية والبشرية ، والمعنوية المتاحة ، في اطار الكتروني حديث ، من من اجل استغلال امثل للوقت ،والمال والجهد ، وتحقيقاً للمطالب المستهدفة ، ، وبالجودة المطلوبة ، مع دعم لمفهوم (ادخل على الخط ، ولا تدخل في الخط) " .

والاهداف التي تسعى الادارة الالكترونية لتحقيقها هي :

- ✓ رفع كفاءة عمل الادارة ، وتحقيق الجودة الشاملة
- ✓ التقليل من الاحتكاك المباشر والحد من تاثير العلاقات الشخصية
- ✓ الاستفادة من نظام الارشيف الالكتروني
- ✓ التقليل من الاخطاء التي تتم اثناء الاجراءات المكتبية
- ✓ تجاوز الجانب السلبي من البيروقراطية الادارية
- ✓ سهولة تقسيم العمل
- ✓ الاستفادة من التخصص والمعرفة الدقيقة
- ✓ توفير وقت ، و تكاليف اعداد المؤتمرات واللقاءات الطارئة والدورية ، وذلك باحلال " المؤتمر او الاجتماع " الالكتروني "
- ✓ الانفتاح على مصادر التعلم والتطوير الذاتي

- ✓ دعم برامج التأهيل ، وأسناد الفصول الدراسية ، والدورات التدريبية .

وبالرغم من اهمية الادارة الالكترونية وما تحققه من كفاءة وفعالية ، وما توفره من وقت وجهد ومال ، الا انها تواجه عقبات ، ومشاكل اساسية ، من ابرزها :

1. مخاطر تسرب المعلومات
2. تعرض المنظومة الالكترونية للتلف بواسطة " الفيروسات الالكترونية "وما يعرف بالقراصنة ، او وجود افراد غير مؤهلين داخل الادارة الالكترونية .
3. عدم الاستقلالية ، والحاجة الدائمة للبرامج المتطورة ، وانظمة الحماية الفعّالة من جهات اخرى
4. تعثر الاداء بسبب عدم التدرج الطبيعي السلس للانتقال من انماط الادارة القديمة للادارة الالكترونية . لمجرد الرغبة في التقليد ، اوالبحث عن الشهرة .
5. مقاومة التغيير الذي يظهره المتمسكون بالادوات القديمة . المعادون لكل جديد
6. عدم تكامل البنية التحتية ، للبيئة المحيطة، التي تتقبل الادارة الالكترونية .

وفي دراسة لشركة (بايسكس) للاحصاء، اثبتت ان الموظفين يمضون الكثير من الوقت في الرد على رسائل الكترونية ، تردهم خلال العمل ، وهي من النوع الذي يرسله شخص واحد لعد كبير من الموظفين .

وتم تعريف المشكلة بانها ازمة العام ، وقال (جوناثان سبيرا) كبير الباحثين لدى(بايسكس)

ان الرد على اجهزة الهاتف الجوال ، والرسائل الالكترونية تشتت ذهن الموظف ، وتضعف تركيزه ، وتضيع وقته . ويقدر مقدار خسائر الولايات المتحدة في سنة 2006 نتيجة لهذه الرسائل بحوالي 650 مليار دولار .

كما تشير ابحاث الشركة الدولية للبيانات (I D C) ، المتخصصة بابحاث السوق الى ان الموظفين الذين توجد لديهم الفرصة للاتصال بالانترنت ، تقل نسبة تركيزهم ، حيث تتوفر لهم كمية هائلة من المعلومات لا صلة لها بطبيعة عملهم .

وان 30 في المائة الى 40 في المائة من وقت ساعات العمل ، يضيع في انشطة لا علاقة لها بالعمل .

وفي دراسة اخرى اعدتها شركة (تايلور نلسون) ، وهي من اكبر اربع شركات لدراسات اسواق العمل في العالم ، ان 41 في المائة من الموظفين اعترفوا بانهم يتصفحون الانترنت ، لمسائل خاصة بهم ، وذلك اثناء الدوام الرسمي للعمل .

إدارة الأزمات Crisis Management

وتعرف الازمة في قاموس اكسفورد بانها نقطة تحول ، او لحظة حاسمة في حياة الانسان ، كالازمة المالية ، او السياسية

وتم تعريف الازمة في اثناء الكساد العظيم في 1937 بانها خلل فادح ومفاجىء بين العرض والطلب ، في السلع والخدمات ورؤوس الأموال .

وتعرف في علم الادارة بانها ادارة الاحداث الطارئة ، والوقائع المستجدة التي تهدد المنظمة .

وحسب (Sceger , Sllnow, and Ulmer , 1998) فان هناك ثلاثة محددات رئيسية في تعريف الازمة وهي :

1. تحمل مخاطر للمنظمة
2. تحمل عنصر المفاجاءة

وقد تعرف بانها ادارة الاخطار ، او ادارة الغير متوقع .

وهي من الادارات الحديثة نسبياً .وقد تنوعت الدراسات في مجال ادارة الازمات ، فمنها من تناولها بشكل استباقي ، وذلك اثناء وضع الخطط ، ومنهم من تناولها اثناء عمليات اتخاذ القرارات ، ودراسة توفير المعلومات ، وهيكلية مسارات عمليات الاتصال ، اثناء الازمة.

وتعرف ايضاً بانها الحالة او الموقف ، الذي يشكل تهديداً خطيراً على اوضاع الشركة ، ويلحق اضراراً بمصالحها ، واهدافها الحيوية .ويمثل عامل الوقت اساساً جوهرياً ، اثناء حدوث الازمة .

فاتخاذ القرار السليم ، لتقليل الاخطار الناتجة عن الازمة ، يعتمد في نجاحه على الوقت المتاح للتعامل مع الازمة ، وسرعة وصول المعلومات التي تساعد في اعطاء صورة واضحة لكل جوانب الازمة .

ومع التقدم الحاصل في جميع فروع الادارة ، كالادارة بالاهداف ، والادارة بالوظائف ، تشكلت إدارة الازمات بشكل علمي ، بحيث صار لها هيكلية وظيفية متكاملة الوسائل والاختصاصات ، ومحددة المسئوليات .لمواجهة الظروف التي يتم تصنيفها على انها ازمة ، او مخاطر ، تهدد الشركة .

وتعمل بشكل متناسق مع باقي اقسام الشركة ، واحياناً لا تكون لدى الشركة ادارة اوقسم لادارة الازمات ، ولكن يوجد لديها فريق ، يسمى فريق ادارة الازمة ، متفق عليه مسبقاً ، ولديه صورة واضحة ومتكاملة ، عن مسارات العمل ، وترتيب الاجراءات اثناء حدوث الازمات . وقد يُمنح صلاحيات واسعة ، من قبل الادارة العليا ، تكون محددة وصريحة ومكتوبة ، فعندما تواجه الشركة اوضاع مُفاجئة تهدد مصالحها ، يكون فريق الازمة على استعداد للتعامل معها ، واتخاذ القرارت في الوقت الملائم .

وفي الدول الديمقراطية ، والتي يلعب فيها الاعلام دور السلطة الرابعة ، ينصح خبراء إدارة الازمات المنظمات بالتعامل الشفاف والنزيه مع وسائل الاعلام .

وذلك في حالة حدوث ازمة ، وهو الوضع الذي لاترغب المنظمات ان تجد نفسها فيه .

ومن اهم النصائح :

- ✓ اعداد خطة مُقنعة ، وتجهيز تفسيرات وملاحظات مختصرة
- ✓ بسرعة وبدون اضاعة للوقت وبوضوح يتم تحديد الشخص المخول بالحديث للصحافة ووسائل الاعلام
- ✓ التحرك السريع في الساعات الاولى للازمة .
- ✓ اعطاء معلومات صحيحة ودقيقة وادراك ان اخفاء او احتكار المعلومات ، التي يجب ان تصل الى الرأي العام ، سيكون لها نتائج سلبية على المنظمة في المدى البعيد
- ✓ معرفة نتائج اية قرار يتم اتخاذه وعدم التركيز على الخسائر في المدى القريب وانما على الاثار المترتبة على القرار في المدى البعيد

واصول كلمة Krisis الاغريقية تعني (قرار) .

ومن اساسيات التعامل مع الازمة ، هو التخطيط الشامل للتعامل ، معها عبر الخطوات التالية :

1. ايجاد الطرق لحماية كل الاقسام
2. ترتيب اولويات التعامل مع الازمة
3. تحديد مدى الحاجة لمساعدات من خارج المنظمة

4. تحديد الموارد البشرية والمادية المتاحة
5. تشكيل فريق الازمة وتحديد الصلاحيات والمسئوليات
6. تحديد الوقت للشروع في مواجهة الازمة
7. ابقاء كل الاطراف المهمة على اتصال بفريق الازمة
8. يحدد الفريق المهام الرئيسية والمهام الفرعية
9. تحديد المدة الزمنية التي تتطلبها مواجهة الازمة
10. تحليل وتقويم النتائج الناجمة عن الازمة
11. ارشفة الازمة منذ نشوبها وحتى انتهائها ، للاستفادة من الاخطاء التي حدثت ، وتجنبها مستقبلاً .
12. تحديد الفترة الزمنية التي استغرقتها الازمة ، ووضع معايير زمنية للتعامل مع الازمات المشابهة .

ويقول خبراء ادارة الوقت ان الوقت في ادارة الازمات عامل حاسم وحساس ودقيق ، فلا مجازفة باهداره ، او التباطوء والتردد وذلك عندما تتطلب الازمة اتخاذ قرارات سريعة وفورية وحاسمة .

كما ان التعامل غير الواضح مع الازمة ، والارتباك والفوضى الناجمة عن ازمات مثل النيران ، او تلف المخزون ، او مرض احد عضاء الادارة المؤثرين في صناعة القرار ، او عطب في المنظومة الالكترونية الرئيسية ، يؤدي الى شلل في اداء الاعمال الروتينية اليومية، وتعثر في خطط وبرامج اللمنظمة ، فتضيع اوقات ثمينة ، يكون من نتائجها ، فقدان لمركز الشركة في السوق ، وخسارة الزبائن . او ضياع الشركة الى الابد .

المبحث الثاني : إستراتيجية إدارة الوقت

اولاً : المفهوم والأهمية

" تطلع الى المستقبل ، لقد تم انشاؤه فعلاً "

هل هنالك فعلا إدارة للوقت ؟ ماهي فلسفة ادارة الوقت ؟

لكي نحصل على معنى واضح لاستراتيجية ادارة الوقت نقول ان استراتيجية ادارة الوقت هي عكس معنى التشويش والاضطراب ، وحياة الفوضى ، وانعدام الرقابة والمسئولية . والاستغراق في الحاضر والتصرف وفق الافعال وردود الافعال . وغياب الرؤية واستشراف المستقبل ، وعدم وجود خطط استراتيجية . وغياب الاحساس عند العاملين في المنظمة باهمية الوقت .

وفي واقعنا المعاصر ، اصبح الوقت عاملاً حاسماً امام المديرين .. ومتخذي القرارات في الادارات العليا .وايضا المدراء التنفيذيين في الادارات الوسطى .

ومدراء الاقسام ومسئولي العمال (Supervisors) ، وفريق السكرتاريا .

" الكثيرون يخشون مايوحي به اسم ادارة الوقت من تعقيد .. لكن الواقع ان هذا هو بالضبط مايسهل الامور .. وهنا ننصح بالتبسيط فكلما كان النظام معقداً ، كلما صعُب تطبيقه .

وبالتالي تخف قدرتك على تطبيقه ، ويصبح معرضا للانهيار .. وبإمكانك تصميم نظام برمجة وقتك ليلائم احتياجاتك ، وليكون مساعداً في تحقيق الاهداف .. لذلك يجب ان تستخدم مهاراتك لتقودك الى اهدافك، ولان تلتقي مع احتياجاتك ، وتتناسب مع شخصيتك ."

واوضح (الجريسي) في تعريفه لمفهوم ادارة الوقت : " انها لاتنطلق الى تغييره ، ولا الى تعديله ، بل الى كيفية استثماره بشكل فعّال ، ومحاولة تقليل الوقت الضائع هدراً ، دون فائدة او انتاج ، وبالتالي رفع انتاجية العاملين ، خلال وقت عملهم المحدد" .

ان مصطلح ادارة الوقت هو مفهوم استراتيجي حديث ، ينبع من الرؤية العامة لرسالة المنظمة ، ويصاحب تقنيات هذا المفهوم والياته ، كل مرحلة من مراحل العملية الادارية او الانتاجية ، للافراد ، او الالات .

اذ ان معرفة تنظيم الوقت ، وكيفية ادارته ، تساعدنا كثيراًعلى فهمه.

وتعرف استراتيجية ادارة الوقت بمفهومها الواسع بانها :

الادراك الواعي بفن استخدام الوقت ، والمعرفة العملية بكيفية استغلاله بفاعلية ، من اجل زيادة الانتاجية ، ورفع معدلات اداء الافراد ، من اجل تحقيق الاهداف التي تم تحديدها . على ضو خطوط ومسارات واضحة ترسم معالم وشكل المنظمة في المستقبل .

وفي المنظومة الادارية ، وهيكلية البناء الاداري ، وتقسيمات الكوادر الوظيفية ، ليس هناك بالمعنى المتعارف عليه ، قسم ، او وحدة ، لادارة الوقت في المنظمة ، مثل قسم الانتاج ، او ادارة الانتاج ، او وحدة متابعة

العمليات الانتاجية ، او ادارة التسويق . ا او مسئول ، او مدير عن إدارة الوقت .

بعض منا سمع بمقولة (Just in time) وهو الانتاج والتسليم في الوقت المحدد ، وحيث الوقت الضائع يساوي صفر .

وهذه الكلمة استخدمت اول مرة في اليابان .

حيث كان مركزها في السوق العالمية ، ليست كالشكل التي علية الان، والمنتجات الغربية تتفوق على كل شي اخر .

واحد اكبر العوامل المساهمة ، في هذا التحول الكبير ، هو تطوير اليابان لاستخدام عامل الوقت .

والوقت المحدد بالذات ."

ان اول خطوة في استراتيجية ادارة الوقت هي تحديد الاهداف وذلك بتقسيمها الى ثلاثة مراحل

- ✓ حالية او قريبة
- ✓ قصيرة المدى
- ✓ طويلة المدى

ويجب توضيح هذه الاهداف ، ففي غياب الوضوح يصبح من المتعذر معرفة ان مانقوم به فعّالاً ، او انه مضيع للوقت .

واساس الادارة الاستراتيجية هي الاهداف البعيدة المدى ، فهي التي تمنح المنظمة القدرة على التنبوء بالمستقبل .

فيما تبقى الاهداف الحالية والمتوسطة ، مراحل ، وخطوات ضرورية لتنفيذ الاهداف البعيدة المدى .

وتتضمن هذه المراحل ، تحديد اولويات الانجاز ، فالاحداث والمخاطر الغير متوقعة يمكن بالتخطيط السليم للوقت ، تجنبها ، او التقليل من اثارها .

ويجب تقسيم جداول العمل والتعود على انجاز مهمة واحدة في العمل الواحد ، وتخصيص وقت لاتربكه المقاطعات ،

وتخصيص وقت لانجاز المهام المتاخرة ، حتى لايؤدي تراكمها ، الى عرقلة المشروع ، وتداخل الاعمال ، واضاعة الوقت ، في المدى البعيد .

وكذلك تفويض المهام ، وتوضيح مدى المسئوليات .

وحين اتخاذ قرار بادارة الوقت ، ضع في اعتبارك الاتي :

1. نتائج القرار على اهدافي الشخصية
2. نتائج القرار على اهداف المرؤوسين
3. نتائج القرار على اهداف المنظمة ككل

فوض القرارات المتكررة ، والاعمال الروتينية .

يجب على المدير الخروج من دائرة الاصرار على اداء الاعمال بنفسه، فهذه العادات مضيعة للوقت .وتاثيرها يكون سلبياً على الاهداف الاستراتيجية للمنظمة .

" عندما يقوم الفرد بكل الاعمال تتولد عنده الرغبة والميل للقيام بها دائماً . وحتى التخطيط لايغير ان هناك 24 ساعة في اليوم . فلكي يتم انجاز اهداف المنظمة من الضروري تفويض المسئوليات " (1)

ثانياً : أنواع إدارة الوقت

إدارة وقت الأفراد :

تقول الحكاية ، بان ثمة حطاب ، دأب على قطع الاشجار باتصال ، وفي البداية كان يقطع عشرين شجرة في اليوم ، بيد ان معدل الاشجار المقطوعة ، اخذ في التناقص بمرور الوقت ، وطفق يبذل مجهوداً اكبر ليقطع نفس كمية الاشجار ، فاشار عليه صديقه ، ان يشحذ فأسه . فاجاب الحطاب : انني لا املك الوقت ، فعلي قطع المزيد من الاشجار .

ادارة وقت الافراد هي قدرة المديرين على استخدام افضل الامكانيات والوسائل المتاحة لزيادة انتاجية الافراد ورفع معدلات الاداء ، وتقليل الوقت الضائع الى حدوده الدنيا .

ومن خلال ادراك اهمية الوقت ، وان ما ضاع منه لن يعود ، علينا ان نستخدمه بشكل واعي بالتركيز على عاملي التخطيط والتنظيم.

وهو مورد محدد يملكه الجميع بنفس المقدار . فالاربع والعشرين ساعة ، وهو محتوى اليوم ، يتم توزيعه بالتساوي على كل البشر . والادارة الفاعلة هي التي تُحسن توجيه الافراد الى ادارة وقتهم بكفاءة وفعالية .

" نظام ادارة الوقت مبني على الادارة الجيدة ، وعلى دفع العاملين للعمل بافضل مايستطيعون و يجاهدون باستمرار الى ايصال النظام الى ابعد قليل في كل مرة . "

وفي المجال التعليمي ، يعرف الباحث التربوي ابراهيم عبد الكريم الحسين ، عضو الجمعية السورية للعلوم النفسية والتربوية . مهارة ادارة الوقت وتنظيمه ، بانها :

" قدرة الطالب ، الذاتية

او بمساعدة الاخرين ، (الاهل ، المربين) ، على رسم مخطط زمني ، ينتظم فيه اداء الطالب الدراسي ، ونشاطه ، الاجتماعي ، والترفيهي ، سواء كان التخطيط ، من اجل يوم ، او اسبوع ، او شهر ، او حتى لعام دراسي كامل .

وحتى تكون ادارة الوقت وتنظيمه ، فاعلة ، ومنتجة ، وتنعكس بشكل ايجابي ، على مستقبل الطالب ، يجب ان يكون لهذه الادارة ، نقطة تركيز ، بعيدة المدى ، تسعى لتحقيقها "وفي تعريف اخرلادارة وقت الافراد بانه مهارة تعليم المرؤوسين على اداء الاعمال بصورة صحيحة ، في الوقت الصحيح . لتحقيق الاهداف المطلوبة .

وتتوقف نتائج ادارة وقت الافراد على عدة عناصر رئيسية هي :

1. ادراك المديرين باهمية تطوير الافراد
2. رغبة الافراد الصادقة بضرورة التطوير

3. وضوح الاهداف . وتجنب ان تكون غامضة او غير محددة كان تقول نرغب في رفع الانتاجية ، وزيادة كفاءة العاملين . دون ذكر لنسب او معايير يمكن قياسها
4. حدد الاجراءات التي يجب اتباعها
5. توفير الموارد الرئيسية التي تحتاجها لعملية التطوير، راس مال ، كتب ، استشارات ، معلومات متخصصة . اصدقاء مخلصون ، ومن الاشياء التي يجب التركيز عليها في ادارة الافراد :

- ✓ تشجيع الثقة في النفس ، وايجاد الارادة القوية ، فبواسطتهما نتمكن من تجاوز الفشل
- ✓ التفاؤل ، والنظر بايجابية ، للمواقف المحبطة
- ✓ التدريب على وضع اهداف جديدة
- ✓ لا تخلط الاهداف
- ✓ اعمل على ايجاد قاعدة اتصالات جيدة مع الاخرين
- ✓ انشغل بكامل حواسك وافكارك مع الهدف المطلوب تحقيقه
- ✓ تعامل مع المشاكل والصعوبات كفرصة للتعلم
- ✓ فكر في النجاح ، وساعد الاخرين على النجاح
- ✓ عند نجاحك في تحقيق احد الاهداف ، امنح نفسك ومرؤوسيك مكافاءة

✓ تحمل المسئولية الكاملة عن نتائج عملك .

✓ تعلم الحكمة التي تقول

" ان المشاكل تنشاء من طريقة تعاملك مع الموقف ، ولا تنشاء من الموقف نفسه"

- اذا لم تسر الامور كما ينبغي ، لا تتهم الاخرين ، ابحث عن حلول ، وانظر الى المستقبل .
- الشجاعة وتحمل المسئولية تبعدان الشعور بالخوف من الفشل.
- تعلم الافضل دائماً ، وحلل طريقتك في العمل ، واشرك مرؤوسيك في البحث عن حلول للمشاكل والعقبات التي تحول دون انجاز الاهداف .

" الكثير من المديرين وجدوا طرقاً لتحسين ادارتهم للوقت ، وقد حددوا عادات عملهم حتى يعملوا بفاعلية اكثر . لقد صقلوا مهاراتهم وتخصصاتهم ويستطيعون الان التركيز على ما يهم . لقد تعلموا ان يتأقلموا مع المقاطعات ، وتغيير الظروف ، والمطالب التي تُلقى عليهم من قبل الاخرين . لكن المهم اكثر هو ان بعض هولاء المديرين قد شاركوا الاخرين بأساليبهم ، وخاصة اولئك الناس الذين يعملون لديهم (مرؤوسيهم) .

فالتوجيه الفعال والنشط لمرؤوسيهم ، من خلال الاجتماعات ومن خلال المقابلات الفردية ، اثمر تفاهماً متبادلاً لافضل الطرق للاستخدام

الفعّال للوقت ، مما أدى لانتاجية أفضل ، بقدر قليل جداً من الاحباط وبزيادة في الرضا الوظيفي للجميع . "

ومن النصائح التي يوصي بها خبراء إدارة الوقت :

1. تدريب العاملين على تقليل وقت التنقل ، والاستفادة من تقنيات الاتصال الحديثة مثل الفاكس ، والحاسوب الشخصي ، لانجازبعض الاعمال ، حتى لاتتراكم المهام المطلوب انجازها اثناء وقت العمل . وتعليمهم مايسمى (الوقت المرن) ، وهذا يساعدهم على التنقل في الساعات التي يقل فيها الازدحام .

2. تدريب العاملين على الاستفادة من وقت الاسترخاء ، وذلك بالتخطيط السليم للمكالمات الهاتفية اثناء السفر . مما يفسح المجال لاستغلال وقت عملهم الرسمي ، دون معوقات هاتفية .اواية مقاطعات اخرى .

تقول السيدة (سوزان تايلور) ، محررة مجلة (ايسنس) :

" أنا احب وقتي على الطائرة ، انه وقت عظيم لانجاز عملي " .

فهي تحول الوقت الذي يبدو لغالبية الناس انه وقت ضائع ، الى فرصة مناسبة لاداء الاعمال .

3. استخدام مفهوم (التفويض المخطط) ، بين الادارة والعاملين ويتحدد هذا المفهوم في خمس نقاط رئيسية :

- التاكد من الشخص الذي تم تفويض العمل اليه انه لديه الوقت ويمتلك المهارة والقدرة على الاداء
- اشرح ماينبغي ان يتم بالتفصيل وضع حدود التفويض
- اتفق على المستويات التي سيتم بها تقييم العمل
- اتفق على مواعيد محددة لتقديم تقرير عن العمل
- راقب النتائج ، واعط التوجيه اذا لزم الامر دون تراجع ."

كما يؤكد خبير إدارة الوقت (B . Eugene Griesman) ، على فاعلية استخدام المديرين لطريقة قوائم العمل عند ادارتهم لمرؤوسيهم .وذلك لضمان انجاز الاعمال ، و لتجنب معوقات هدر الوقت وضياعه .

" كلما اعطيت واجبات لمرؤوسيك ، تأكد من انهم يحتفظون بقوائم للامور المطلوبة منهم . اطلب منهم في الاجتماعات التالية ، ان يحضروا القوائم ويستعملوها كأساس لتقريرهم عن العمل .

اذا استخدمت القوائم بهذه الطريقة ، فسوف تتأكد ان الواجب الذي امليته لم ينته الى النسيان"

إدارة وقت المنظمات

اذا كان الوقت هو الحياة ، فان ادارة الوقت تعني الطريقة التي نختارها لندير بها حياتنا .

وإن الواجبات دائما اكثر من الاوقات .

او كما يُقال في حالة المدير" وقت قليل ومهام كثيرة جداً"

ولذا فهي تتطلب اهتماماً بالغاً بالطريقة التي ، نخطط بها اوقاتنا .

والادارة الفعالة للوقت ، هي الطريقة التي تحسن بها استغلال الوقت، فاضافة 30 دقيقة الى الوقت المخصص للعمل ، تعني اضافة شهر عمل كل سنة .

وتبرز اهمية الوقت لدى المديرين من كون انشطتهم موزعة بين اداءالاعمال الادارية اليومية ، وبين والتفكير والتأمل في انشطة وفرص واعمال الغد .

" ان اهم هدف في ادارة الوقت ، بالنسبة للاداري ، هو ان يجد لنفسه وقتاً اكبر تحت تصرفه ، وهو الجزء الوحيد من اليوم الذي يمكن للإداري أن يتحكم فيه ويدعي ملكيته فعلاً .

فالوقت الخاص ضروري للتفكير والتخطيط وحل المشكلات باسلوب مبدع .

لاتقدم ادارة الوقت حلولاً للمشكلات الادارية ، ولكنها تُخصص الوقت المُناسب الذي يمكن للمدير ان يجد الحلول ، ويخطط للمستقبل ، ويقيم مدى التقدم العام . "

والمنظمة الناجحة ، هي التي تقوم بعملية تحليل للوقت ، وذلك بتحديد كل انواع الانشطة التي تتم داخل المنظمة . ثم تقوم باجراء الاختبارات التالية

1. مدى ضرورة النشاط .

2. اختبار الخصوصية ، بعدم اداء الاعمال خارج نطاق الاختصاص
3. تطبيق معدل الكفاءة ، وان الاعمال تودئ بالكفاءة المعيارية المطلوبة .
4. وجود مواعيد محددة لبداية ونهاية كل عمل .
5. مبداء اعادة التحليل .

اوصى (بيتر دراكر) ، باعادة تحليل الوقت ، مرة كل ستة اشهر على الاقل .

وقد ادركت المنظمات اليابانية اهمية عامل الوقت في سوق المنافسة التجارية الواسع ، فوضعته على رأس رؤيتها الاستراتيجية ،

" هكذا ولكي تكون الصناعة اليابانية ، قادرة على المنافسة ويصبح المدراء ، أكفاء حقاً ، ويعتمد عليهم ، كان لزاماً ان تخرج المنتوجات ، ذات الكفاءة العالية ، والسعر الرخيص ، من مصانع صغيرة ، واحياناً عتيقة ،

وبينما اجتمعت عدة مصانع مختلفة ، للمساعدة على تحقيق هذا التقدم النوعي ، كان السبب الرئيسي للنجاح ثلاثة خطوات :

- تقدير المساحات
- تبني تقنية انتاج نوعي جديد
- تطوير نظام الانتاج

أي بالاختصار ، برمجة الوقت ، والتخطيط له .

واستطاعت اليابان ، تقليل وقت الانتقال من خط انتاجي ، الى اخر في صناعة السيارات ، الى ثمانية دقائق ، في الوقت الذي كانت تحتاج شركة فورد ، لاداء نفس المهمة ، الى ثماني ساعات .

ومراعاة عامل الوقت ، خطوة اساسية ودقيقة ، عند وضع الرؤية الاستراتيجية للمنظمة ، وتحديد رسالتها . وتعمل ادارة المنظمة على التخطيط لادارة الوقت منذ وضع الاستعدادات الاولى ، للمشروع والتجهيز له قبل ان يبداء . والاطلاع على المشروع بنظرة شمولية ، ثم النظرة لكل مهمة منفردة ، وحساب وقتها الجزئي ، ومدى ارتباطه مع باقى المواعيد الاخرى لباقي مهمات المشروع . مثل استخدام (شبكة بيرت) ، وبرامج وحسابات (بحوث العمليات) .

فهذا يساعد على :

- ترتيب الاولويات ،
- اعطاء صورة واضحة وكبيرة ، لوضع المنظمة ، الحالي والمستقبلي.
- التركيز على الفرص المتاحة ،
- تقليل الجهد ، والعمل بذكاء .
- سهولة تقييم مراحل العمل ،
- تحديد المخاطر ،
- تحديد مسارات النجاح

- التقليل من اضرار الحوادث المفاجئة ، وذلك بالتخطيط للطوارئء
- عدم الوقوع في مصيدة ، تداخل المواعيد .

" يجب استخدام واستغلال الوقت لامجرد تمضيته . ووقت المدير ذو قيمة كبيرة حقاً . وكلما ارتفع منصب الاداري ارتفعت اهمية استثمار الوقت لصالح المنظمة . وهذا الاستثمار ، مثل معظم العوامل المهمة في العمل ، يمكن ان يصبح اكثر فاعلية بطرق قليلة يوماً بعد يوم ، وذلك لان الوقت استثمار ساعة بساعة ، ويوماً بيوم . "

ولقد كان لسبق علماء الفضاء الروس في الوصول الى القمر ، هو تركيزهم الشديد على عامل الوقت ، وفيما اضاع الامريكان وقتاً طويلاً لاختراع قلم حبر يقاوم الجاذبية ، استخدم الروس قلما عادياً لاستعماله داخل مركبة الفضاء .

وادرك (جورج سيمنس) ان الوقت عامل مهم داخل المنظمة ، وذلك في اتخاذ القرارات الحاسمة التي لا تحتمل التأجيل ، لذا استحدث، ما عرف بالسكرتارية التنفيذية ، لاخطار اعضاء الادارة العليا ، بالمعلومات اولاً بأولاً .

اذ ان وجود هذا الفريق الديناميكي الكبير ، من 35 – 45 عضواً ، والذي كان منتشراً على رقعة جغرافيا واسعة ، ولّديه مشكلة اتصال كبيرة.

فقام سيمنس بتجميع هيئة صغيرة من الموظفين ، المهمين ، وكلفهم بمسئولية ابقاء جميع الاعضاء في فريق الادارة العليا ، على علم بنشاطات ، وقرارات بعضهم البعض بصورة مباشرة ، وفورية .

"يعتبر الوقت من اهم موارد الحياة العملية في عالمنا الجديد .

كما تُعد ادارة الوقت من الاسس الرئيسية في تحقيق النجاح ، حيث تتطلع المؤسسات الى استثمار القدر الاكبر من وقت الموظفين ، وتمكينهم من استخدام الوقت بكفاءة ، وبالتالي رفع القدرات التنافسية للمؤسسة" .

كما ان ادارة وقت المنظمات ، هي مجموع عمليات وعناصر وادوات واجراءات متداخلة ومتكاملة ، فمنها مايتعلق بالجانب السلوكي ، مرتبط بالعادات والتقاليد ، وجانب ادراكي للمفاهيم والقيم ، المتشكلة عبر سلسلة من التجارب والاحداث ، وجانب اخر يعرف بروح المنظمة ، وحسها الداخلي الذي تعارف عليه العمال ، الموظفون والمدراء ، وترتبط بالمهارات والمعارف الادارية المستفادة عبر الزمن ، والمستفيدة بشكل مباشر من علم ادارة الاعمال ، وعلم الاجتماع الصناعي ، وعلم النفس ، وعلم الاحصاء التطبيقي والنظري ، وعلوم الاقتصاد والمحاسبة الادارية ، وتتأثر ادارة وقت المنظمات كذلك بالبيئة الداخلية للمنظمة ، كالتهوية ، والاضاءة ، وحجم الضوضاء . ونوع وطبيعة علاقات المستوى الرسمي ، والمستوى غير الرسمي ، او المستوى الموازي . او وجود اجواء من القهر والاجبار او تسود علاقات التسامح والثقة، والمحاسبة على الاداء والانجاز، ومراعاة للأخطاء والضعف البشري .وتتاثر ايضاً بطبيعة وانواع الانشطة داخل المنظمة ، وعلاقات الاجزاء ببعضها ثم علاقة الجزء بالكل ، فلا توجد حركة او عمل قائم بذاته في العملية الادارية ، فهناك علاقات تتم بالتنسيق ، والتبادل . ومنها مايخضع للقرارات والتوجيهات الصادرة بشكل مباشر ، ومنها ما يتاثر بشكل غير مباشر .

كما تتأثر ادارة وقت المنظمات بشكل رئيسي بالبيئة الخارجية ، والتاثير الذي يعرف ب (feed back) ، ومنظومة القوانين والعقلية السياسية السائدة التي تعمل في اطارها المنظمة .

والالمام بهذه العوامل وحسن ادراكها مجتمعة ، يدفع المنظة لاستغلال الوقت ، وايجاد افضل الوسائل للكف عن هدره . وبالتالي رفع كفاءة الانتاج ، وتقليل النفقات والمصروفات الادارية ، والوصول الى الاهداف المرغوبة ، في فترات زمنية قياسية .

معوقات إدارة الوقت :

" الاشياء التي لا تستحق الاداء تحول الوقت والطاقة عن الاشياء التي تستحق الاداء .

جزء كبير من الحياة هو لعبة ، محصلتها صفر .

ان المجهودات المخصصة لنشاط معين هي ماخوذة من نشاط اخر .

كل ما ينفق على عمل غير مستحق الاداء ، يمكن انفاقه على شي نافع ."

من اهم الاشياء المضيعة للوقت :

1. عدم وجود اهداف واضحة ، او ان تكون اهداف غير واقعية وغير قابلة للقياس .
2. عدم وجود خطط محددة بزمن
3. الافتقار الى التنظيم

4. لاوجود لخطة للطوارئ ، او خطة موقفية .

يقول (Jean - louis servan – Schreibre) في كتاب (Le nouvel art du temps) " بفضل ادمغتنا ، التي تمكننا من توقع الحوادث ، يكون بامكاننا استباقها .

ونحن الكائنات الحية الوحيدة ، القادرة على فعل ذلك ، واستخدام هذه الميزة . "

كذلك تشكل الاعراف السائدة في الشركة ، احد معوقات ادارة الوقت ، كالطريقة السيئة التي تدار بها احتفالات الشركة ، والانشطة الاجتماعية داخلها ، وقت كثير يهدر في المجاملات ، والتكلف المصطنع .

5. الاعمال المُتراكمة ، وغير المُنتهية .

6. التردد في اتخاذ القرار .

" تتخذ الامور غير مستحقة الاداء حياة خاصة بها . لقد لاحظ العالم الاجتماعي (ماكس فيبر) ان مجرد انتظام نشاط ما يعطيه صفة " الضرورة " تدريجياً .

فبعد وهلة ، سيقول الناس :

" يجب علينا الا نترك هذا الامر يموت ، لقد مارسناه مدة طويلة " . ان العديد من المنظمات ، والمنشورات او الانشطة ماكان يجب ان تبداء اصلاً . لكنها تستمر لان الناس اعتادوا عليها ، او يستقون جزءاً من هويتهم منها، وسيشعرون بالذنب اذا تركوها تموت . "

7. التسويف . وهو ترك المهام الصعبة ذات الانتاجية العالية ، والانشغال بالمهام السهلة ذات الانتاجية المنخفضة او ان تذهب للسينما فيما عليك ان تنجزعملا مهما .

انه يراكم فوق كاهلك الاعمال ، ويعبث بزمن خطتك .

8. الموافقة الدائمة على طلبات الاخرين ، وعدم القدرة على ايقاف استغلال الاخرين لاوقاتنا ، وعدم ادراك ان هناك حد لما يمكننا القيام به .

9. الحرص المبالغ فيه على مثالية الاداء

10. الافتقار الى تنظيم سليم للاوراق والملفات

11. فقدان الارادة الحقيقية لادارة الوقت

12. الاستعانة بسكرتيرة لا تجيد عملها

13. المكالمات الهاتفية التي لاتتوقف

14. الرغبة في الثرثرة ، والفضول .

15. لا توجد اولويات للمهام المطلوب انجازها

ولقد حدد (بيتر دراكر) ، العوامل التى تؤدى إلى ضياع الوقت فى الآتى :

- سوء الإدارة
- عدم كفاية التنظيم

اذ ان هذين العاملين حاسمان في ضياع وقت العديد من العاملين ، وبخاصة وقت المدير.

ومن مضيعات وقت المديرين ، التعود على استخدام المعلومات الجاهزة ، المتوفرة امامهم ،

بدلا من التركيز على المعلومات التي يحتاجونها فعلاً .

ومن مظاهرالتسويف ايضاً ، تكرار حدوث الأزمات سنة بعد أخرى.

كما ان تضخم عدد العاملين. عن الحد المناسب تؤدي إلى ضياع الوقت ، فالبشر مفطرون على حب الاجتماع ، ويدفعهم الفضول الى الحديث وتبادل الاخبار .

او كما يُقال ان مشكلة الذين يضيعون وقتهم ، انهم غير قادرين على اضاعة وقتهم بمفردهم .

يقول " دركر : " أن المدير الذى يقضى أكثر من (10٪) من وقته فى حل مشكلات العلاقات الإنسانية والنزاعات بين العاملين هذا يعني ان لديه عدد زائد .منهم"

فوجود اعداد زائدة ، يعني انه ليس لديها ماتعمله ، والاسواء ان هذه العمالة الزائدة ، تعوق اداء الاخرين لاعمالهم ، واضاعة وقتهم . ووقت الشركة .

يرتبط هذا بالقانون الاقتصادي الشهير ، "تناقص المنفعة الحدية" ان أي نشاط مضيع للوقت ، هو في حقيقته ، توظيف خاطىء لوقتك.

والوقت لا يضيع بنفسه ، ولكن نحن الذين نقوم بتضييعه .

" عندما نتحدث عن مضيعي الوقت من الاداريين فاننا نشير الى اشخاص ذي اخلاص .

كثير من المديرين يتعبون في مكاتبهم من الصباح الى المساء ، وياخذون فترات غداء قصيرة ويحملون الكثير من الاعمال في حقائبهم الى البيت ، لكنهم مع ذلك مضيعون سيئون للوقت ،

هذا لان الوقت يجب ان لايُقاس بالدقائق والساعات ، بل بالجهد المبذول في المهمة حسب اهميتها .

المديرون البارزون يتميزون بأنهم يركزون على تنفيذ العمل بشكل صحيح ، وعلى تنفيذ العمل الصحيح " .

وفي دراسة اجراها (مايكل ليوف) ، استاذ علم الادارة في جامعة (نيو اورليانز) وهو مؤلف كتاب (اعمل بذكاء) . على مجموعات من الاداريين ، في 14 دولة ، استخلص منها ان اهم الانشطة التي تهدر الوقت هي :

- المعوقات الهاتفية.
- الزوار غير المتوقعين.

- الاجتماعات المجدولة وغير المجدولة. والاجتماعات قد تكون وسيلة لتضييع وقت عدة اشخاص يتم جمعهم في مكان واحد
- الأزمات.
- عدم وجود أهداف وأولويات ومواعيد للإنجاز.
- مكاتب مزدوجة وعدم تنظيم شخصى.
- تفويض غير فعال وتدخل فى الروتين والتفاصيل.
- محاولة إنجاز الكثير بسرعة وتقدير الوقت اللازم بدون واقعية.
- عدم وجود أو عدم وضوح الاتصالات أو الارشادات.
- معلومات غير ملائمة أو غير دقيقة أو متأخرة.
- التردد والتأجيل أو التسويف.
- عدم القدرة على قول" لا."
- مسؤولية وسلطة مضطربة.
- ترك المهام قبل إنجازها.
- نقص الإنضباط الذاتى.

خطوات إدارة الوقت :

حيث ان ادارة الوقت هي عملية ادارية بالاساس ، لذا فان خطوات ادارة الوقت تشمل معظم الخطوات الرئيسية في اية عملية ادارية .

" ان العملية الادارية تتكون من مهام التخطيط والتنظيم والتنفيذ والرقابة ، وهذه كلها تحتوي على مهمة ادارة الوقت . "

وبوسعنا القول ان خطوات ادارة الوقت هي :

1 – تحليل الوقت

وذلك بمعرفة المهام المراد انجازها ، وعمل جدولة زمنية لها ، وتحديد ماهي الاعمال الضرورية وتصنبفها ، وتحديد الاعمال التي يمكن تفويضها . ومعرفة الانشطة غير المنتجة ، التي تستهلك الكثير من الوقت ، كما ان تسجيل الوقت يمكننا من التعرف على المجالات التي يضيع فيها الوقت ، وحساب التكلفة النقدية للوقت المضاع .

يمكن العمل بقانون (باريتو) 20 – 80 . وهو ان ثمانين في المائة من النتائج المطلوبة تاتي من عشرين في المائة من وقت العمل .

2 – تخطيط الوقت

معرفة ماذا اريد ، ولماذا ، وكيف احقق ماريد ،

فالحكمة تقول " حدد الى اين تريد ان تذهب ، وسيدلك احد ما على الاتجاه "وكلما كانت الخطط مكتوبة ومفصلة وواضحة ، كلما زادت فرص تحققها .

الاعتماد على الذاكرة يفشل الخطط ويضيع الوقت . " ونعني بتخطيط الوقت : محاولة التنبؤ بالوقت المتاح في فترة مقبلة والاعمال المطلوبة لانجاز اهداف محددة وبرمجة كل ذلك في ضوء الفرص المتاحة والقيود المفروضة " .

كما ان التخطيط الفعال يجنبك ان تقع في زحمة التعامل مع تتابع الاحداث الخارجية ، فالاهداف لاتتحقق مصادفة ، وانما بالتخطيط السليم للوقت .

ولمعرفة فوائد التخطيط يمكن اللجوء الى التفكير العكسي . كما يلي :

"وذلك بتقسيم المهمات الكبيرة الى خطوات صغيرة ، والابتداء بالمهمات الصعبة ، وجعل اوقات للراحة ، وتجديد النشاط"

وايضاً هناك حكمة من الاكاديميات العسكرية عن تخطيط الوقت واهميته تقول : ان الجيوش تستطيع ان تسير يوماً كاملاً ، اذا كانت هناك راحة لعشر دقائق كل ساعة

4 – التنفيذ

كل الخطط تبقى مجرد احلام على الورق ، اذا لم نسارع في تنفيذها ،

ابداء الخطوة الاولى ، فهى الاصعب كما يقولون وستتوالى الخطوات الاخرى بعد ذلك . ولا تؤجل اداء الاعمال .

ضع قائمة المهام الاسبوعية ، في متناول يدك ، وبطريقة تراها كل يوم، ان شطب ما انجزته في يومك يمنحك شعوراً بالارتياح ، ويعزز ثقتك بنفسك .

5 – المتابعة

وهي وسيلتك لمعرفة مدى التقدم الذي تم في الخطة ، وعن طريقها تتحدد الانحرافات ، عن المسار المرسوم .

وهل يوجد هدر في الاوقات ، وضياع للجهد ، والمواد .

" ان فكرة الرقابة من خلال الخطط والجداول اساس الادارة السليمة ولزيادة الفاعلية ... لكي يحقق الهدف كما خطط له ... يقارن الانفاق الحقيقي للمورد بالخطة وبالجدول ، يسمح له التباين بأن يصنع قرارات تتعلق بالخطة وبالجدول وبالاداء ، ويسمح له بتعديل هذه الاشياء الثلاثة لتتلائم مع الهدف ومع الظروف التي يواجهها .

يتطلب الامر استخدام المبداء التالي :

مبداء تنفيذ الخطة والمتابعة : " ان تنفيذ الخطة اليومية والمتابعة اليومية ضروريان لادارة الوقت . "

السيطرة والرقابة على إدارة الوقت

ان التخطيط للوقت ، من اجل ادارته بصورة فعالة ، يتطلب عملية تنظيم للوقت وايجاد ادوات للرقابة والسيطرة ، لضمان التاكد من ان الامور تسير حسب المخطط له .

ومن ضمن هذه الادوات ولاساليب ، التي يمكن استخدامها هي :

1. لوحة المشروع
2. روزنامة توقيت التخطيط
3. برنامج التحسين الدائم
4. برنامج الخلاص من الهدر

5. برنامج الالويات

6. البرنامج الاسبوعي

7. مفكرة المكتب

8. برنامج للتأمل واعادة التقييم .

" ما ان تبداء باستخدام لوحة المشروع ، روزنامة التخطيط ، برنامج الالولويات ، والبرنامج الاسبوعي ، وبالتالي اليومي ،حتى تبداء بقطف ثمار هذا النظام كل يوم .. وستجد نفسك دون تفكير تتبع برنامجك اليومي بكل بساطة .

كل شيء .. حتى المشاريع الضخمة الطويلة الاجل ، لن تعود ضخمة مهولة ، حين تنقسم الى اجزاء صغيرة .. ولن يعود هناك ضرورة للقلق بعد اتمام التخطيط .. فأنت وفريقك المختص ، ستنجز كل شيء .. خطوة خطوة .. وباعتيادك على ادارة الوقت ، التخطيط للمشروع ، التخطيط للشهر ، للاسبوع وللايام ، ستكتشف ان لديك الكثير من الوقت اكثر مما كنت تحلم . "

كما ان ادارة المنشأة ، تقوم بدور واضح ، للتحكم في الوقت من خلال :

- توسيع حدود العمل او تضييقه
- الاسراع او الابطاء في العمل

- التركيز على بعض الأنشطة ، وتخصيصها وتفضيلها على البعض الاخر ."

ولقد وضع (Karl D . Hellwig)، مجموعة من الخطوات لقياس العمل والتحكم فيه بشكل ناجح :

1. ابلغ الموظفين والمشرفين بكل شي
2. راجع وحلل العمليات
3. اعد اجراءات لتبسيط العمل وناقشه
4. اجمع افضل الاقتراحات
5. قم بتبسيط العمل قبل تحديد المعايير
6. ارشد الموظف وادخل الطرق المطورة
7. اعد قائمة بالعمليات وضع رموزا لها
8. ادرس وقم بقياس العمليات ، والاساليب الاربعة الاكثر شيوعاً للقياس هي :
   - دراسة الوقت
   - اختيار عينة العمل
   - معرفة الوقت الحقيقي المقدر
   - القيم المحددة مسبقاً للوقت .

9. ادخل طرقاً لوصف النشاط على الدوام
10. ابلغ واستشر الادارة
11. خطط وحسن الاداء

ويضع بيتر دراكر مواصفات خاصة باجهزة الرقابة ، لكي نحصل على النتائج المرغوبة والشروط التي تتضمنها هذه المواصفات هي ان تكون:

1. اقتصادية
2. ذات معنى
3. مناسبة
4. مطابقة
5. في الوقت الملائم
6. بسيطة
7. قابلة للعمل "

المزايا المتحققة من إدارة الوقت

وهنا نطرح السؤال التالي : ماذا نستفيد من ادارة الوقت . والتي تعني اختيارك لحياتك التي ترغبها بشقيها الوظيفي والشخصي ؟

في الواقع ستتحقق لنا الكثير من المزايا والفوائد ، والتي نجدها في الكتب والدراسات المختلفة التي عنت بادارة الوقت . لو افلحنا في إدارة الوقت بصورة صحيحة ، ومن اهم هذه المزايا والفوائد :

- ايجاد التوازن بين متطلبات الحياة
- عدم تشتت الجهد
- التركيز على الاهداف ، والسعي لتحقيقها .
- زيادة الثقة في النفس ،
- التفكير بطريقة ايجابية ، بناءة
- التركيز على الاهداف التي يمكن تحقيقها
- الانتباه للفرص المتاحة ،
- اداء الاعمال بطريقة دقيقة ومنهجية .
- القدرة على التفويض الفعال .
- التقليل من نزعة تسويف العمل .
- التمكن من ادارة الاجتماعات بشكل يضمن عدم اهدار الوقت
- سريان مفهوم روح الفريق . يفسرالناطقين بالانجليزية كلمة TEAM

Together : T

Everyone : E

Achieves :A

More : M

- التقليل من اثار ضغط العمل والاجهاد .

- تولد الشعور بالرضا ، والاطمئنان ،

- استفادة الاخرين ممن حولك ، وتزايد اهتمامهم باوقاتهم .

وذلك تحقيقاً لحكمة (كونفوشيوس) :

" ان المتميز لايبقى وحيداً بمفرده ، فمن المؤكد انه سيجتذب له جيراناً "

- ارتفاع روح المسئولية ، وزيادة المهارات الادارية .

المنظور المستقبلي لإدارة الوقت

ان تسارع وتيرة الاهتمام بادبيات ، وتقنيات ادارة الوقت ، وحرص الشركات ، والمؤسسات الحديثة الناجحة ، على تطبيق مهارات ادارة الوقت ، يعطي دلالات واضحة على ان الشركات ، والمؤسسات تسعى لشغل مركز الصدارة في المستقبل، وتثبيت سمعتها في سوق المنافسة الحاد .

" ونشير هنا إلى الإنتقال والتحول النوعي الذي شهده الفكر الإداري من التركيز على الحجم كأساس لتدعيم تنافسية المؤسسة من خلال وفورات الحجم التي تستفيد منها المنظمة والناتجة عن الإنتاج بكميات كبيرة، وهذا على خلاف اقتصاديات الوقت التي لا تعطي للحجم اعتبار بل ربما تتجه نحو تصغير الحجم بغية زيادة السرعة والمرونة، فهي تسعى إلى الاستفادة من الوقت والاستثمار فيه من خلال إدارته إدارة محكمة وفعالة تتيح لها تخفيض التكاليف، وخاصة أن المنظمات التي استطاعت التحكم في

وقتها وإدارته إدارة فعالة هي التي تستطيع التفوق وغزو الأسواق، باعتبار أن التحكم في الوقت بشكل جيد يعني كسب ولاء العميل ليس فقط من ناحية التكاليف ولكن يتعدى ذلك ليشمل مختلف أبعاد اقتصاديات الوقت"

وفق عالم دائم الحركة ، وسريع التغير ، وفيه تبحث المنظمات بشكل دؤوب عن طرق واساليب جديدة للمنافسة والتطور والنمو ، لذا ستلعب ادارة الوقت دوراً حاسماً ، في المستقبل ، واهدار يوم لمدير اليوم ، سيعني في القادم من الايام ، ضياع شهر.

وضياع شهر ، سيعني ضياع سنة كاملة .

التفويض وسيلة فعالة لادارة الوقت :

يعتبر التفويض من انجح الوسائل لادارة الوقت ، وتفويض الصلاحيات والمسئوليات مهارة ، لا يملكها الكثيرون .

ماهو التفويض ؟

يحدث الالتباس بين التفويض ، والتخلي عن المسئوليات ، وان اللجؤ الى التفويض هو هروب من تحمل مسئولية اداء الاعمال .

وكثيرون يخشون التفويض حتى لايتم اتهامهم بالكسل ، والعزوف عن العمل ، او انهم يخشون المخاطرة .

والتفويض في حقيقته هو ترك بعض من مهامك الى مرؤسيك ، هذا اذا كنت مديرا .

واذا لم تكن كذلك ، فيمكنك التخلي عن بعض مهامك لزميلك ، او ممن يحيط بك .

ولمعرفة ماهي المهام التي يمكنك تفويضها ، ضع جدول تقسيم المهام حسب ترتيب (ايزنهاور)

1. مهام هامة وعاجلة : لا تفوض
2. مهام هامة غيرعاجلة : يمكن تفويض بعضها
3. مهام غير هامة وعاجلة : من الافضل تفويض بعضها مهام غير هامة وغير عاجلة : يجب تفويضها ويتطلب التفويض الفعال اتباع الاساليب الاتية :

- اتصالات واضحة وفعالة
- توجيه الاسئلة المحددة الدقيقة . وهل يحتاج الذين تم تفويضهم ، الى مزيد من المعلومات .

" تعرف الى ماذا يحتاج مرؤوسيك ليودوا العمل بكفاءة ، ثم زودهم بهذه الاحتياجات"

- عدم انشغال الاخرين بمهام هامة وعاجلة
- متابعة تطورات المهام التي تم تفويضها
- عدم اهمال الاشخاص الذين تم التفويض لهم
- منح السلطة والوسائل الضرورية لتفيذ المهمة

- تحديد الاطار العام للنتائج النهائية

ميزات التفويض الفعال :

1 يمنحك الوقت لاداء الاعمال المهمة والمعقدة

2 تهئية الفرصة للاخرين لاثبات مهاراتهم

3 تدريب الاخرين على تحمل المسئوليات وتطوير قدراتهم

" روح التدريب والتوجيه هي مساعدة الناس على ان يساعدوا انفسهم . عدد من المديرين الذين نجحوا في استخدام هذا المدخل قد اخبروني ان سعادتهم برؤية مرؤوسيهم يكبرون في العمل كانت اكثر جوانب المهنة التي تكسبهم الرضا .

بالتأكيد فان مراقبة طلبتي في مرحلة الدراسات العليا وهم يزدادون معارف ومهارات من اكثر جوانب التحفيز الموجودة في عملي ."

4 يقلل من تراكم الاعمال ، والالتجاء الى التسويف

5 يقلل من الوقت المستغرق في اتخاذ القرارات

6 يمنحك الوقت الضائع في الإجراءات الروتينية .

ان معظم الناس يستهلكون من 30 الى 65 في المئة من اوقاتهم في اعمال روتينية

7 الاستفادة من خبرات الاخرين ومواهبهم .

ثانيا :الدراسات السابقة

سيتم التعرض لعدد من الابحاث والدراسات الاكاديمية السابقة ، التي ناقشت مفهوم ادارة الوقت ، وشرح المكونات الرئيسية لهذا المفهوم ، وكذلك عرض للعناصر الرئيسية لادارة الوقت في هذه الابحاث ، والدراسات ، التي تخصصت في شرح مفهوم ادارة الوقت ، وعالجته باسهاب وتفصيل .

ولا اجزم الاحاطة بكل ماصدر عن هذا الموضوع ، ولكن ما تطلبه البحث ، وماسمحت به الظروف والامكانيات ، وسنعرف كيف ، ولماذا ، صار الوقت مورداً اساسياً يجب ادارته ، والتحكم فيه ، ومراقبته ، من اجل تحقيق الاهداف المطلوبة . ولماذا زاد الاهتمام به في الفكر الاداري المعاصر.

وقد شملت هذه الدراسات ، والابحاث ، جوانب كثيرة ، من اساليب ادارة الوقت وسيتم الاشارة في هذا الكتاب الى انواع عديدة من ادارة الوقت ، مثل ادارة الوقت في المكتبات ، وادارة الوقت في العملية التعليمية ، وادارة وقت الطالب ، وإدارة الوقت وتنمية الذات . وادارة الوقت في العمليات الادارية حيث نتعرف على مجالات مختلفة ، تمت فيها دراسة فاعلية الاداء وكفأته ، لتحقيق الاهداف ، من خلال دراسة ادارة الوقت .

إدارة الوقت في المكتبات ومراكز المعلومات:

تطوير المكتبات العامة فى مصر: رؤية مستقبلية

" إدراك عميق بأن المكتبة العامة أداة للتغيير أو أداة للتنمية الشاملة فى المجتمع.

ويقصد بذلك أنه لا ينبغى التعامل مع المكتبة العامة على أنها مجرد مخزن للكتب أو لأوعية المعلومات، أو أنها عنصر مكمل أو مجمل لصورة الإقليم ولمؤسساته، أو أنها مجرد مكان يصلح فقط للتسلية أو لقضاء وقت الفراغ، بل ينبغى أن يترسخ فى ذهن القائمين عليها تخطيطاً وتنفيذاً أنها بوابة للمعرفة وبالتالى هى المدخل لاكتساب العلم أو التعلم مدى الحياة ومن ثم للتنمية الذاتية للفرد وللمجتمع من خلال ما توفره من مصادر ومعلومات وما تقدمه من خدمات.

وسينعكس ذلك بطبيعة الحال على مختلف الأدوار والأنشطة التى تؤديها المكتبة العامة، وسنخص هنا بالذكر ما يمكن أن تؤديه من برامج ودعم للتعلم الذاتى الرسمى وغيرالرسمى واكتساب المهارات والقدرات والاتجاهات الإيجابية فى إطار التنمية الذاتية للأفراد أو المجموعات (خصوصا للشباب والمرأة) اقتصاديا واجتماعياً وثقافياً "

ان الشعور الغالب لدى معظم الناس ان ادارة الوقت . تلائم الاعمال الادارية في المنظمات ، والمصانع الكبرى ، والمشاريع الانتاجية العملاقة ، وهو مجال بعيد عن المكتبات .

بيد ان الوقائع تقول بأن المكتبات وحقيقة وظائفها ، هي ادارة اعمال . فادارة المكتبات تتطلب ادارة فعالة لوقت المكتبيين . سواء كانوا مجموعة في مكتبة كبيرة ، او مكتبي واحد يدير مكتبة صغيرة .

فالعديد من انشطة المكتبة مثل استقبال طلبات المستفيدين ، او الرد على مراسلاتهم ، وتصنيف الكتب ، وترتيبها ، وتسهيل اجراءات وصول المستفيدين للمعلومات التي يرغبونها . في الوقت المناسب .

تجعل من الادارة الفعالة للوقت ، الوسيلة المثلى لتقديم الخدمات التي يرغبها المستفيدون .

وفي دراسة اعدتها (سناء حافظ التكروري) عن ادارة الوقت في المكتبات ومراكز المعلومات . كتبت تقول :

" بالادارة الفعالة للوقت ، سيكون المكتبي ، اكثر قدرة ، على القيام بأنشطة المكتبة كلها ، المهنية منها ، والكتابية ، ويمكن تبعاً لذلك ، ان يحقق الهدف النهائي للمكتبة بتقديم خدمة افضل للمستفيدين .

فالوقت موزع بالتساوي ، وكل منا ، من مدير مكتبة الكونجرس ، الى المكتبة التي يديرها فرد واحد ، يحصل على 24 ساعة نفسها في اليوم ، (1440) دقيقة .

واذا انجز مكتبيون مهام اكثر من غيرهم ، فذلك بالطبع ، ليس لان لديهم وقتاً اكثر ، لكن ببساطة ، لانهم يستخدمون وقتهم بحكمة اكثر" وتتحدث في بحثها عن الخطوات الرئيسية لتفعيل اكبر لادارة الوقت في المكتبات :

1. "الاحتفاظ بمذكرة: تبين بالتفصيل كيف يتم استخدام الوقت ليومين على الاقل ، والافضل لاسبوع

2. تحليل لسلسلة من الاسئلة حول الوقت المستخدم لكل مهمة ، سوا كانت المهام من النوع الممكن تفويضه ، او من النوع الذي يستغرق وقتاً طويلاً جداً ، او قد يكون مهملاً كلياً ، وهذا ينبغي ان يُظهر مضيعات الوقت .

3. التنفيذ والعمل : الهدف هو التخلص من مضيعات الوقت ، تنظيم الوقت بكفاءة ، وتفويض المهام حيثما امكن ."

وتصل في نهاية بحثها الى الخلاصات التالية :

" وبعد فالوقت احد الموارد الهامة والثمينة والنادرة لاي انسان ، ويفترض ان يستغل بطريقة فعالة ، من خلال استغلال الامكانات المتاحة كلها ، للوصول الى الاهداف المنشودة .

وينبغي التذكير دائماً ، بأن المستفيدين ، اكثر مايهمهم ، هو الحصول على المعلومات التي يحتاجونها ، مهما كان عدد موظفي المكتبة ، وبالادارة الفعالة للوقت ، يمكن ان يكون المكتبي ، اكثر قدرة على القيام بمهام المكتبة، وتقديم خدمة افضل للمستفيدين .

وينبغي ايلاء موضوع التدريب في مجال ادارة الوقت ، اهتماماً خاصاً، من جمعيات المكتبات ، واهمية اكبر للمشاركة الجماعية ، ودراسة الحالات من المشاركين انفسهم ، او من اقتراح المحاضرين ، ليتم تحليلها و والاستفادة من نتائجها من الجميع .

ان مهارات ادارة الوقت ، لايمكن ، ولا ينبغي ان تُفرض على المكتبي، من الاخرين ، فهي تغيرات سلوكية ، ينبغي ان تكون نابعة من الدوافع الذاتية ، لكي يكتب لها النجاح ."

وفي دراسة ميدانية عن ادارة الوقت في المكتبات الجامعية ، لمؤلفته ثناء ابراهيم موسى فرحات ، نقراء " فالوقت محدد للجميع ، وبشكل متساوٍ ، وهو يسير بشكل منظم ، نحو الامام فقط ، وبايقاع متزن ، ومتسق لايمكن تغييره ...

والعمل الاداري نشاط يهدف الى السعي نحو تحقيق الاهداف ، في ضوء الامكانات والظروف المتاحة ، ويرتبط تحقيق الاهداف بجدول زمني ، وخطة محددة بوقت ، كما ان النجاح ، او حتى الابداع في تحقيق النتائج ، لايمكن الاعتراف به او تقديره ، الا اذا كان في حدود الوقت .

ويمثل الوقت احد الموارد المهمة والنادرة ، لاي مدير واية مكتبة ، فهو مورد لايمكن شراؤه ، او استئجاره ، او احلاله ، او تخزينه ، او اقتراضه ، وتنشأ مشكلة الوقت لدى مديري المكتبات في المستويات الادارية المختلفة ، عندما يواجهون ، مشكلة انجاز الاعمال المطلوبة منهم في الوقت المحدد، او المتاح امامهم .

والملاحظ ان هناك ازدياداً دائماً ومستمراً ، في مهامهم ، وواجباتهم ، وبصفة خاصة عند الصعود على سلم الترقي للمناصب الاعلى .

ومن الطبيعي ان لايستطيع مدير المكتبة ، زيادة عدد ساعات اليوم ، حتى يواجه متطلبات المهام والواجبات الجديدة ، التي تُضاف اليه .

ولكنه يستطيع اعادة تقييم هذه المهام والمتطلبات ، ويقوم باداء مايتطلبه موقعه الجديد من تخطيط وتوجيه ورقابة وتفويض ، لتحقيق الاهداف الجديدة .

ومن هنا تأتي اهمية دراسة الوقت في المكتبات الجامعية ، من منطلق كيفية استغلاله بشكل فعّال ، من اجل التغيير ، او التعديل ، او التطوير ، بجانب محاولة رفع مستوى انتاجية المديرين ، خلال الفترة الزمنية المحددة للعمل ."

وتدخل الكثير من المكتبات الان مفهوم المكتبة الرقمية ، لتسهيل الدخول الى قواعد البيانات والمعلومات ، من قبل المستخدمين .

فصار بامكان المستخدمين الدخول الى ارشيف المكتبة التي يرغبون ، بواسطة اجهزة الحاسوب الخاصة بهم في منازلهم ، او حتى الحواسيب المحمولة ، مما يوفر الكثير من الوقت .

اماالمكتبات العربية الرقمية ، فهي لازالت تخطو اولى خطواتها نحو فضاء النت الفسيح .

ومن اشهرها ، المكتبة الخاصة بمعهد الامارات للابحاث والدراسات الاستراتيجية ، ومكتبة الوراق ، وموقع مرايا الثقافي ، وموقع الموسوعة الشعرية ، في ابو ظبي ، وايضاً موقع المكتبة العربية ، حيث يجري تجميع لمجموعة هائلة من الكتب العربية الالكترونية على مستوى العالم .

إدارة الوقت في بعض أنواع المكتبات :

تختلف ادارة الوقت حسب حجم المكتبة ، وعدد موظفيها ، فقد تبين فيما يتعلق بالمكتبة التي يُديرها شخص واحد ، انه على هذا الموظف اجراء العديد من المهام بشكل يومي ، وكل مهمة تتطلب كفاءة ومقدرة على تحليلها ومتابعتها .

وعلى الموظف ان يبرهن على مهنية عالية لتقديم خدمة المعلومات .

ولكي يُحافظ الموظف على هذا المستوى العالي من الاداء ، فانه يحتاج الى تدريب مستمر ، ودورات متخصصة ، في ادارة الوقت ، ومفهوم التخطيط ، والكثير من التقنيات الادارية المتنوعة .

وهناك دورات معروفة لادارة المكتبات كدورة (SLA) .

وهناك دورات يتم اجراءها بالتعاون مع المكتبات الحكومية العامة ، او المؤسسات الإقليمية والدولية المتخصصة في هذا المجال .

وهي دورات حيوية ومهمة ، فالفهم النظري وحده لايجدي ، ومسئول المكتبة بحاجة الى معرفة بكيفية التعامل مع الناشرين ، والموزعين ، واعداد الحسابات ، والتخطيط المالي .

ومن المعايير الاساسية لادارة الوقت في المكتبات بكفاءة وفعالية :

عدد الساعات المطلوبة لانجاز كل مهمة

الاهمية النسبية لكل عمل مطلوب انجازه

وفي دراسة من قبل (PETER QUARR) في أثناء حديث له في (LIBRARIES ASSOCIATION SCHOOL) في فكتوريا، بأستراليا في مارس 1981، اقترح ثلاث خطوات رئيسة لتفعيل أكبر لإدارة الوقت في المكتبات، كما يلي:

- الاحتفاظ بمذكرة: تبين بالتفصيل كيف يتم استخدام الوقت ليومين على الأقل، والأفضل لأسبوع •
- تحليل لسلسلة من الأسئلة حول الوقت المستخدم لكل مهمة، سواء كانت المهام من النوع الممكن تفويضه، أو من النوع الذي يستغرق وقتاً طويلاً جداً، أو قد يكون مهملاً كلياً• وهذا ينبغي أن يظهر مضيعات الوقت
- التنفيذ والعمل : الهدف هو على الراغب في التخلص من مضيعات الوقت، تنظيم الوقت المتاح بكفاءة، وتفويض المهام حيثما أمكن.

وكانت هناك دراسات اخرى عن ادارة الوقت في المكتبات التخصصية .

ففي دراسة لمختبر الأبحاث الغذائية في (Commonwealth Scientific & Indusrial Research Organization) (CSIRO)بأستراليا، التي تضم خمسين قسماً أو وحدة منتشرة في حوالى مئة موقع في أستراليا، وتضم (7400) موظف يوجد ضمن المنظمة أربعون مكتبة كل منها متخصصة في مجال معين، وكل منها مستقل تحت إدارة رئيس القسم، ويتبعون جميعاً للمكتبة

الرئيسة في ملبورن فقد تم تجميع البيانات من مواقع العمل اليومي لمدة ثلاثة اشهر ، وتم تحديد خمس عشرة مهمة مكتبية ، وتم حفظ هذه البيانات عن ضغط العمل لمدة سنتين وبعد تحليل هذه البيانات اشارت الدراسة الى ان الموظف الوحيد (او المؤهل الوحيد في المكتبة) ، قد يواجه " اعمالاً متراكمة في بعض المهام، مثل الفهرسة والمراسلات وترتيب الملفات وأبحاث الحاسوب، وعند نهاية الدوام قد يكون لديه شعور بأنه لم ينجز شيئاً يذكر، أو على الأقل، لم ينجز المهام التي كان يود القيام بها، بسبب المقاطعات الكثيرة التي تمنعه من إتمام عمله وقد يترك باستمرار أعمالاً تستغرق في نظره وقتاً طويلاً أو يؤجلها للعودة إليها لاحقاً كل هذه مؤشرات للحاجة إلى تحسين إدارة وقت المكتبي ومهاراته الوظيفية

إن إدراك الحاجة لتحسين مهارة إدارة الوقت هي بالطبع: الخطوة الأولى فقط، التي ينبغي أن يتبعها العمل، كما أن مهارات إدارة الوقت لا يمكن، ولا ينبغي أن تفرض على المكتبي من الآخرين، فهي تغيرات سلوكية ينبغي أن تكون نابعة من الدوافع الذاتية لكي يكتب لها النجاح فوضوح الاتصالات بين المكتبي والمستفيدين، وأي زميل أو زميلة معه، والإصغاء للمستفيدين، كما الإصغاء للإدارة، وإشعار المستفيدين بالأهمية والتقدير، كلها عوامل قد تسهم في رفع كفاءة المكتبي، إلى جانب نشاطاته وتنظيمه المناسب لوقته"

وحول سؤال أين يجد مديرو المكتبات الجامعية ، والمسئولون فيها ، الوقت الكافي لاجراء ابحاث ، وكتابات ضرورية للمهنة وللترقية الوظيفية.

وصفت الدراسة التي تم اجراؤها في مكتبة جامعة (Washington St Univ) عن مقترح خطة ، تسمح للمكتبيين الافراد بمنحهم وقتاً خارج مكاتبهم ، ليتسنى لهم العمل على مشاريعهم الخاصة بهم .

وبرهنت الخطة فعاليتها لتشجيع البحث العلمي ، في مجال المكتبات والنشر ، وسوف تعود هذه المشاريع الخاصة بالنفع للمكتبة والمستفيدين ، منها منافع فورية ، ومنافع بعيدة المدى .

وفي دراسة تحليلية لانشطة المكتبات في المدارس الثانوية ، وبعد تحليل 14 مهمة مكتبية في 18 مدرسة ، ورصد ومقارنة النسب المئوية للوقت المستخدم في 9 مكتبات لا تستخدم الحاسبات الالكترونية ، كوسيلة اساسية لاجراءات الاعارة ، و9 مكتبات لديها نظام الكتروني وكذلك لديها موظفون متخصصون في الاعلام .

خلصت الدراسة الى ان هناك فرو قات في مستوى الاداء المكتبي ، كما انه يوجد اهدار للوقت ، اذ تبين فاعلية وكفاءة المكتبات التي تستخدم الحاسبات ، وهذا يفرض بدوره استخدام هذه التقنيات التكنولوجية المتطورة ، وتدريب المكتبيين عليها ، للاجابة عن الاستفسارات ، وتسهيل اجراءات تزويد الطلاب بالمعلومات .

وكذلك ايجاد نظام للارشاد اكثر فاعلية .

وخاضت مكتبة الجمعية العلمية الملكية في الاردن تجربة مميزة في ادارة الوقت ، فقد اشتغلت على مجالين في آن واحد ، باعتبارها مكتبة متخصصة ، وهذا يعتبر نطاق عملها منذ تأسيسها ، في 1970 ، ثم مجال

المكتبة الاكاديمية ، وذلك بعد تأسيس كلية الحاسوب في 1991 ، وكلية الهندسة الالكترونية ، في 1995 .

فقد ارتفعت نسبة الطلبات على الكتب ، مع الزيادة الملحوظة في عدد رواد المكتبة .

وحرص موظفو المكتبة على توفير الكتب للباحثين والمستخدمين ، في الوقت الملائم . واوجدت المكتبة نماذج خاصة منها :

نموذج شامل للكتب المطلوبة ، والحرص على عدم التكرار

نموذج للفهرسة والتصنيف ، حسب التركيبة الاردنية الموحدة

نموذج طلب كتاب بواسطة الفاكس ، ونماذج اخرى مماثلة .

وتوضح الدراسة الى ان كلما بذلت المكتبات جهداً اكبر ، في التنظيم، وتجهيز الوثائق بشكل فعال ، كلما ساهم ذلك في توفير وقت الباحثين . وتركيز جهدهم ودراساتهم على تطوير بحثهم ، والانتهاء منها في الوقت المحدد ، دون ضياع الوقت في اللهاث وراء الوثائق ، والتعطيل اثناء العملة الادارية .

وتنتهي الدراسة الى القول :

" ومما لاشك فيه أن استخدام الحاسوب في المكتبات عامة يوفر وقتاً وجهداً كبيرين، بعد استنفاذ وقت كبير من إدارة المكتبة وموظفيها وأخصائيي الحاسوب للإعداد للأنظمة، مثل نظام الإعارة ونظام التزويد، ثم النظام المتكامل

إن المحاولات للحوسبة في مجال نظام المكتبة المتكامل لاتزال في طور التجربة، وهي تجري وفق أحدث الأنظمة على يد المتخصصين في الجمعية العلمية الملكية

أما فيما يتعلق بمعوقات الوقت فكانت كما يلي:

- نقص الخبرة في التعليمات الخاصة بالطلاب كالإعارة ونظامها، وقد تم التغلب على هذه المسألة تدريجياً
- نقص الخبرة في التعامل مع "عدد كبير" من الطلاب نسبياً، وكذلك تم اكتساب هذه الخبرة بالتدريج .
- تعطل آلة التصوير أحياناً، وقد تم التغلب على ذلك بتأمين آلات إضافية
- مشاكل التأخير في الكتب، وقد ساعدت التعلميات المتجددة على التخفيف منها بشكل كبير
- فقدان أو إتلاف بطاقات الإعارة، مما يحتاج إلى وقت وجهد للتدقيق، كلما زاد عدد الطلبة الذين يطلبون بطاقات بديلة، وقد أسهمت التعليمات الجديدة أيضاً في التخفيف من حدة المشكلة

وبعد، فالوقت أحد الموارد الهامة والثمينة والنادرة لأي إنسان، ويفترض أن يستغل بطريقة فعالة من خلال استغلال الإمكانيات المتاحة كلها للوصول إلى الأهداف المنشودة.

وينبغي التذكر دائماً بأن المستفيدين أكثر ما يهمهم هو الحصول على المعلومات التي يحتاجونها مهما كان عدد موظفي المكتبة• وبالإدارة الفعالة للوقت يمكن أن يكون المكتبي أكثر قدرة على القيام بمهام المكتبة وتقديم خدمة أفضل للمستفيدين

وينبغي إيلاء موضوع التدريب في مجال إدارة الوقت اهتماماً خاصاً من جمعيات المكتبات، وأهمية أكبر للمشاركة الجماعية، ودراسة الحالات من المشاركين أنفسهم، أو من اقتراح المحاضرين، ليتم تحليلها والاستفادة من نتائجها من الجميع

إن مهارات إدارة الوقت لا يمكن، ولا ينبغي أن تفرض على المكتبي من الآخرين، فهي تغيرات سلوكية ينبغي أن تكون نابعة من الدوافع الذاتية لكي يكتب لها النجاح

إن البيانات الحقيقية لنشاطات المكتبات اليومية أو الدورية يمكن أن تعطي صورة واضحة عن سير العمل في المكتبات، حتى يتم تحليلها وتفسير نتائجها إحصائياً، للخروج بنتائج قد تكون مفيدة للمكتبات ومراكز المعلومات، وتنعكس بالتالي على كفاءة خدمة المعلومات

ففي ظل الصعوبات الاقتصادية الحالية، ومهما كانت مناقشات المكتبيين مقنعة، فإن الأرقام بدرجة رئيسة هي التي تقنع الإدارة العليا عند صنع قرارات مستقبلية خاصة بالمكتبات ومراكز المعلومات "

ادارة الوقت في العملية التعليمية

سنلاحظ من خلال بعض الدراسات التي تطرقت لموضوع ادارة الوقت في المدارس ومن خلال العملية التعليمية ، اهمية هذه البحوث ، ومدى الاستفادة من نتائجها ، كون المدارس ، والسياسات التعليمية التي تنتهجها ، لها دور كبير ، في اعداد وتوجيه الطلاب ، الذين يقع على عاتقهم ، بناء المستقبل ، وقيادة مؤسسات الوطن الى التقدم والرقي .وبناء مجتمع الرفاهية والحضارة .

ولاتتوقف اهمية ادارة الوقت ، في كيفية التحكم في الحصص التعليمية ، بل تتعداها الى كيفية ادارة اوقات فراغ الطلاب ، باشعارهم باهمية الوقت . وتثبيت ذلك في مداركهم الواعية والخفية ، وذلك بادماجهم في انشطة تربوية ، وترفيهية ، بشكل موازي ، ومتناسق مع العملية التعليمية .

وكذلك التركيز على دور المدراء ، باعتبارهم يمتلكون صلاحيات الادارة ، ويتحملون نتائج قراراتهم في ادارة وتسيير المدارس .

ففي دراسة عن موقع النيل والفرات

يلاحظ ان الكثير من المديرين يشكون، بانهم لايمتلكون الوقت الكافي ، لانجاز الاعمال، ويتعللون بانه لو توفر لهم الوقت الكافي ، لانجزوا المزيد من العمل، كما ان بعض المديرين يضطرون لتكملة اعمالهم الرسمية في البيت .

او بعد ساعات الدوام الرسمي في مكاتبهم .

وقد يبدو الانطباع المبدئي بأن هولاء مخلصون لعملهم . وربما يكون ذلك صحيحاً الا انه يعكس خللاً ادارياً واضحاً .

فهناك مديرون يمتلكون نفس ساعات العمل ، ينجزون اعمالهم في مواعيدها ولا يتبقى لهم من مهام مكتبية ينقلونها الى بيوتهم . او الى مد ساعات العمل الى ما بعد الدوام الرسمي .وتشير الدراسة ايضاً الى انه هناك الكثير من مديري المدارس الثانوية ، ومديراتها ، يمارسون عادات سلوكية ، خلال اوقات الدوام الرسمي ، لها تأثير سلبي على كفاءة استثمار الوقت ، وفاعليته .

ولاحظنا ان قسماً كبيراً من الوقت يضيع في انشطة لا تخص العملية التعليمية .

فهولاء المديرون والمديرات ، ليس لديهم خطة عمل ، وأجندات بالمهام اليومية المطلوب انجازها .

وليس هناك اهتمام بتحديد الوقت المطلوب لانجاز كل مهمة . وليس هناك تحديد للأولويات .

مما يقود الى التداخل في ترتيب المهمات والوجبات .

وان ادارة الوقت تُمارس بصورة ضعيفة . ومع عدم توفير المعلومات الدقيقة لوضع الخطط ، وكذلك عدم الدقة في توضيح وتحديد الاولويات ، تجعل من عمليات التخطيط اليومي ، لا تستند الى قواعد صحيحة .

إن كثيراً من مديري المدارس الثانوية العامة ومديراتها يمارسون أنماطاً سلوكية غير مرغوبة أثناء ساعات العمل الرسمي، تؤثر بشكل سلبي على كفاءة استثمار الوقت وفاعليته، وإن كثيراً من الوقت يهدر في غير ما يخصص له. ونلاحظ أيضاً أن كثيراً من مديري المدارس الثانوية العامة ومديراتها لا يضعون خطة عمل، وسجلات أداء يومية لتنفيذ أعمالهم، ولا يتم تحديد الوقت اللازم. بكل مهمة، ولا يضعونها ضمن الأولويات، مما يؤدي إلى التداخل في إنجاز المهمات والواجبات.

ومن الاسباب الرئيسية لضياع الوقت ، الزيارات المفاجئة ، ومقاطعات رنين الهاتف ، وضعف الصلاحيات ،

ومسايرة انماط المجاملات الاجتماعية .

و نشير هنا الى ان اهمية دراسته تتلخص في:-

" اولاً: إن الوقوف على الممارسات الواقعية لمديري ومديرات المدارس الثانوية العامة يساعد في تلمس مواقف القوة والضعف في الأساليب الإدارية، مما يساعد في تفعيل وتعزيز الأنماط الإدارية الفاعلة.

ثانياً: إن معرفة مديري ومدارس المدارس الثانوية بنمط قيادتهم يعطيهم تصوراً أكثر دقة عن مدى الاهتمام بوظيفتهم للوصول إلى معرفة أي نمط من هذه الأنماط يكون أكثر فعالية.

ثالثاً: تقدم هذه الدراسة وصفاً للأنماط الإدارية التي يمارسها مديرو المدارس الثانوية العامة في الأردن.

رابعاً: تفيد في إعطاء صورة واضحة عن أسباب عدم توظيف مديري المدارس الثانوية العامة في وزارة التربية والتعليم للوقت بشكل فاعل في مواقع عملهم، وبيان ما يمكن عمله لمعالجة تلك الأسباب، وكذلك في مساعدة مُديري ومديرات المدارس الثانوية العامة في إعطاء صورة واضحة عن كيفية استثمار الوقت، ومدى كفاءة وفاعلية هذا الاستثمار.

خامساً: تساهم هذه الدراسة في إثراء المكتبات في هذا المجال، وتزيد من فرصة الاستفادة من تطبيق الجوانب العلمية للمجالات النظرية في هذا الجانب الإداري. سادساً: قد تساعد نتائج هذه الدراسة في تطوير برامج إعداد المديرين وتدريبهم في مجال إدارة الوقت، لكونها مهارة أساسية يجب أن يتقنها أي إداري في وزارة التربية والتعليم "

وفي دراسة اخرى عن مضيعات وقت الحصة ، وكيفية السيطرة عليها ، من اعداد المشرف التربوي عطية السفياني ،

نلاحظ ان هناك نوعين من مضيعات الوقت ، اولها ذاتي ، فعليك بتحديدها ، ومحاولة علاجها ، وان الذي لايستطيع ان يدير وقته الشخصي، فليس بمقدوره ان يدير اوقات اعمال اخرين .

وثاني هذه المضيعات خارجي . ويجب التعامل معها ، وايجاد الطرق التي بوسعها السيطرة عليها .

وذلك بتحديد السبب المباشر لضياع الوقت ، ووضع عدد من الحلول لكل سبب ، ثم عليك باختيار افضل هذه الحلول .

فمثلا المكالمات الهاتفية يمكن التحكم فيها ، بمنعها في اوقات التركيز والانهماك في العمل .

وجعل الاتصالات في اوقات غير مهمة ، والاستفادة منها في التقليل من الاجتماعات والتنقلات .

وكذلك التخطيط الجيد لموقع الحصة في الجدول المدرسي . مع الاستفادة القصوى من الوقت المخصص لها. والتنسيق مع الادارة ، بالمتابعة والتوجيه للانشطة وتنسيق الاوقات .وجعل قسماً منها للحالات الطارئة ، والمناسبات الغير مخطط لها .

اما بالنسبة للاجتماعات واللقاءات ، فننصح، للتغلب على مضيعات الوقت ، ان يتم التحضير الجيد للاجتماع ، من حيث " إعداد برامجه ، وأهدافه ، والمدعوين فيه ، وأهم محاور النقاش التي سيغطيها ، وإلا فإن الغالب فشل الاجتماع وضياع الوقت .

لابد من تحديد زمن الاجتماع ، وموعد انعقاده ومدته ، وموعد انتهائه بالإضافة إلى تحديد الزمان والمكان المناسبين .

تقليل العدد في الاجتماع أدعى لنجاحه .

إدراك مضار التسويف والبعد عنها من أنجح خطوات العلاج .

اما المشكلات الطارئة ، ليس بالامكان تجنبها كلياً . ويجب التعامل مها .

والسؤال هل كانت المشكلة متوقعة ، ماهي اسبابها ، وهل تم اعداد البدائل المناسبة لها" .

اى ان علينا ان نواجه المشكلة ، ونبحث لها عن الحل الملائم ، ولا نُلقي باللائمة على الاخرين .

وفي دراسة اخرى من اعداد الباحثين محمد بن فايع الفيفي ، وعبد الله بن محمد المنديل ، حول مدرسة ثانوية الاميرسلمان بن عبد العزيز ، والمشاكل المرتبطة بالتأخر الصباحي ، وغياب الطلاب ، والطريقة التي يُدار بها الوقت في المدرسة .

نتعرف على الاساليب التي تطبقها الإدارة ، يقول الباحثان ، فيما يخص التاخر الصباحي ، بان الطريقة النظامية المتعارف عليها في المدرسة ، هي السماح للطالب بحضور الحصة اذا تأخر لمرة او مرتين ويحول الى المرشد الطلابي ، اذا زاد عن خمس حصص .

واما التأخر لعشر حصص فيتم استدعاء ولي الامر .

اما مشكلة الغياب ، فهناك الغياب بعذر مقبول ، واخر بدون عذر ، يستدعي الاتصال بولي الامر ، وعقد جلسة مع الطالب لتبيهه الى اهمية

الحضور وعدم الغياب . وبيان تأثير الغياب ، وتضييع الوقت ، على مستواه الدراسي .

اما فيما يتعلق بمشكلة ادارة الوقت فقد وضح الباحثان من خلال الدراسة ان المدير يحرص على الوقت بشكل جيد ، ومرد ذلك الى عدة اعتبارات من اهمها، حرص المدير على متابعة المدرسين وتذكيرهم بضرورة التقيد بوقت الحصة ، يمارس المدير مبداء تفويض السلطة ، القواعد التنظيمية ، والانضباط تساعد المدير على ادارة وقته بشكل جيد .

اهدافه واضحة ومخطط لها، يحدد المحاور الرئيسية في الاجتماعات ، ويخصص وقت لكل موضوع .

يتجنب استعمال الهاتف ، الا لضرورة .

لديه نظام لحفظ المعلومات ، توفر له الوقت حين يحتاج الى المعلومات الضرورية . يرتب مهامه حسب الاولوية ، ويضع اجندة واضحة لذلك .

لا يؤجل اعماله ، ولا يسوف مهماته . يقلل من الحديث مع زوار المدرسة .

وتشير خلاصة الكتاب الى ان :

" مدير المدرسة يميل إلى أسلوب القيادة التطويري أكثر منه إلى التسييري ، ويتمتع باسوب قيادة فعالة تميل إلى الحزم في الوقت الذي يتطلب الحزم وإلى المرونة في الوقت المناسب لذلك ، وهذا ما انعكس على مستوى الانضباط(الجيد) الذي تتمتع به المدرسة ، كما يمتاز مدير المدرسة

بالقدرة الفائقة على إدارة الوقت وهذا ماساعده على انجاز مهامه وأعماله الروتينية وجعله يفكر في تخطي ذلك إلى الأعمال التطويرية .

كل ذلك ساعد على التفاعل الايجابي بينه وبين معلميه وأدى إلى احترامه وتقديره من قبل منتسبي المدرسة"

وفي دراسة تحت عنوان : مدى فاعلية مدير المدرسة في إدارة الوقت بالمدرسة الفاعلة

نرى التركيز على اهمية تدريب المديرين على تقنيات ادارة الوقت ، وإن مشكلة ادارة الوقت بفاعلية ، هي من المشاكل الكبرى التي تواجه مدراء المدارس ، ولهذا فقد هدفت دراستها الى ابراز اهمية الوقت ، كمورد ثمين ، كما وضحت الاساليب التي يدير بها المديرون وقتهم ، واظهار المعوقات التي تحول دون الاستفادة من الوقت بصورة اكثر فعالية .

وقد اجرت دراستها على عينة من 60 مديراً ومديرة ، في محافظة شمال غزة ، وخلصت الى ان هناك معوقات تحول دون التطبيق الفعال لادارة الوقت.

وانه يوجد فروقات ذات دلالة احصائية ، بين متوسط درجات مديري مدارس التعليم الاساسي ، ومتوسط درجات مديري مدارس التعليم الثانوي ، في مجال ادارة الوقت ، وعلاقته بالتلاميذ ، واولياء الامور والجوانب الادارية ، وان النتيجة كانت لصالح مدراء المدارس الثانوية .

ويقدم لنا (الدكتور اكرم عثمان ، موقع مكتوب) مجموعة قيمة من التوجيهات حول ادارة الوقت في المؤسسات التعليمية وعلى اعتبار ان

التخطيط الفعال للوقت هو اجراء مهم ، واذا تمكن الطالب من ادارة وقته وتنظيمه ، فان هذا سوف ينعكس على ادائه ، وتتحسن قدراته ، ويتقدم في دراسته ، وادارة وقت الطالب يعتبرها مسئولية مشتركة بين وزارة التعليم والشباب ، والادارة المدرسية و واولياء الامور .

فيطالب بان تكون بيئة الدراسة منظمة ، وجذابة ، وان تكون الجداول المدرسية وعمليات الاشراف واضحة ومنظمة ، وان يتم تشكيل لجنة لاستقبال الطلاب ، والترحيب بهم . في بداية العام الدراسي

وحث الطلاب على احترام وقت الدوام المدرسي . وتوجيهه الى تنظيم اوقاته في البيت . ومراعاة توفير احتياجاته ، لكي يتفرغ الى دراسته .

تعويد الطالب على احترام اللوائح والقوانين التي تسير العملية التعليمية . وذلك باستعمال الاذاعة المدرسية .

واستخدام الملصقات الحائطية ، والمطويات والنشرات المناسبة ، مع تعريف الطالب بالكيفية التي يعد بها جدول لتنظيم وقته .

مع عدم اغفاله لوقت الراحة والانشطة الترفيهية . وان يتحلى الطالب بالعزيمة والارادة والاصرار على تطبيق جدوله المنظم للوقت .

كما يطالعنا الكثير من اساسيات ادارة الوقت في العملية التعليمية ، يمكن إجمالها في سلسلة من النقاط .

ان اسلوب التدريس الفعال يتوقف على كفاءة المدرس ، ومستواه التعليمي ، وهل تتوفر له الادوات اللازمة لادارة الوقت .

ضرورة التخطيط للاستفادة من وقت الحصة ، وذلك بتحديد الاهداف ووضع جدول بالأولويات ، والمهام المراد تنفيذها . وتحديد الوقت اللازم للانتهاء من كل مهمة . مع متابعة تنفيذ الخطط ، ومراجعة الانحرافات . وعلى المدرس معرفة ماذا يجب عليه ان يعمل .

ولتطبيق ادارة وقت الحصص بشكل فعّال ، يجب ان تكون جميع مراحل الخطة متجانسة ، وتسير بصورة متناسقة لتحقيق الاهداف .

ويؤكد الدكتور اكرم عثمان على ان المدرس يقع على عاتقه، تحليل مكونات الانشطة داخل الحصة ، من انشطة نظرية ، وعملية ، وترفيهية ، وتحديد الزمن المخصص لكل نشاط .

تنظيم وقت الطلاب ، داخل الحصة ، فبعض الانشطة تتطلب تدريبهم على مهارات عمل الفريق . وتوزيع المهام والمسئوليات . وتحديد وقت لاداء المهام على المدرس ان يكون المثل الاعلى في الحرص على الوقت ، وان يكون التزامه بالمواعيد وحرصه على وقت الحصة ، برهاناً على ذلك .

بعض الدراسات الهامة في مجال الزمن والتعليم :

1. دراسة (بلوم مع ستاتلر) عام 1975، وهي مقارنة تحصيل التلاميذ في (48) ولاية أمريكية بعد دراسة مدتها (12) سنة ، وتوصلت الدراسة أن متوسط تحصيل التلاميذ في عدد من

الولايات الأمريكية في (12) عشر سنة يعادل إنجاز (8) سنوات ودل ذلك على وجود هدر أو فاقد يعادل مدة (4) سنوات دراسية

2. الدراسة الدولية للتحصيل التعليمي في العلوم والرياضيات و الأدب والقراءة واللغتين الإنجليزية والفرنسية كلغتين ثانيتين في (28) دولة من الدول المتقدمة والنامية أن متوسط تحصيل التلاميذ في بعض الدول النامية في (12) سنة يعادل إنجاز ست سنوات فقط، في الوقت الذي كان فيه متوسط تحصيل التلاميذ بعض الدول المتقدمة في نفس الفترة يعادل إنجاز ثماني سنوات فقط

3. دراسة كولمان وزملائه : أن ما حصله بعض التلاميذ في مدارس بيئات ذات مستوى منخفض في (12) سنة كان يعادل ما حصله زملاء لهم في مدارس داخل بيئات مستواها مرتفع في ثماني سنوات معنى ذلك أن هناك هدر في الوقت وتكلفة مالية تؤثر على الاقتصاد، لان المدارس الفعالة تتميز بالاستخدام الفعال للوقت المتاح لعمليتي التعليم والتعلم بما في ذلك الأنشطة المختلفة، والوقت يعتبر متغيرا رئيسياً.

وفي دراسة عن إدارة الوقت في الاجهزة الحكومة الاردنية اعدها (ابو شيخة ، والقريوتلي) سنة 1991م

تفيد خلاصة الدراسة بأن المدير الاردني يخفق في التوظيف الجيد للوقت .

وانه يفتقر الى فكرة واضحة عن المهام والواجبات المترتبة عليه ، وانه يفتقر الى القدرة على تحديد الاولويات مما يؤدي الى اضاعة الوقت في انجاز مهام عديمة الاهمية .

ووجدت الدراسة ان هناك علاقة ذات دلالة احصائية بين المستوى الوظيفي في الدرجات الوظيفية العليا وبين فلسفة إدارة الوقت لدى المدير.
بعض الدراسات الحديثة التي ربطت بين الاداء الاداري والوقت :

stratigy for maniging time horizon A multiple in hige technology enviroment The case of multiple product development projects

وهي دراسة لنيل درجة الدكتوراة . من اعداد :

Brown , Shona Lesle, Ph,D
Stanford University , 1995

وهذه الدراسة توسع فهمنا للموارد الاساسية للمنظمات ، و ادراك المنظمات لقدراتها وامكانياتها في البيئة التنافسية الضخمة ، وكيفية إدارة هذه الموارد في الوقت المتاح، ومعرفة افق الوقت والاحاطة بالقدرات والامكانيات التي تمتلكها المنظمة ، يُظهر المنظمات التي تمتلك القدرة والامكانية على التكيف مع البيئة المتغيرة ، وتميزها عن المنظمات التي لاتستطيع ، او لاتمتلك تلك المقدرة .

وتقول الباحثة بان هناك ثلاثة مكونات اساسية ، تحدد التعامل مع الافق الاستراتيجي :

اولاً : تحديد الرؤية المستقبلية :

وهي من اسهل الخطوات التي بوسع الفريق الاداري التعامل معها ، لوجود مساحة من الوقت تتيح المناقشة والتجربة ،

ثانياً : التعامل مع الوقت الحاضر ،

وهو على عكس المكون الاول ، فيكون التعامل معه اكثر صعوبة ، وذلك لان التركيز على الحاضر يتطلب من المديرين الاعتماد على ما يعرف بالمبادرة الاساسية او الجوهرية ، والتي غالباً ماتكون مرتجلة ، وتتوقف على التطبيقات والاجراءات الادارية المتعارف عليها داخل المنظمة . والتي توفر الارضية الملائمة والخصبة لمثل هذه المبادرات .

في بعض المنظمات يعني اللجوء الى المبادرة الفردية ، ان هناك صعوبات ، وتعثر في سير العمليات الادارية .

ثالثاً : (Transition mechanism) **، او حركية التحول ،**

وهذا يتوقف على ثلاثة معطيات :

1 زمن التحول الممكن توقعه

2 وضوح اجراءات التحول

3 انتقال المعلومات داخل المشروع

وهذه كلها عمليات يتم بناءها خلال الوقت

واكثر من ذلك تقول الباحثة ان المنظمات التي لا تكترث لعامل الوقت، واثره في هذه التحولات وارتباط هذه التغييرات مع زمن تحولات البيئة المحيطة ، ستكون في مواجهة صعوبات كثيرة .

وتشبه الباحثة هذه المنافسة بصعوبة ركوب ظهر ثور كهربائي (Electric bull) ، البقاء فوق ظهره صعب ، والعودة الى امتطاء ظهره ثانية في حالة السقوط سيكون اكثر صعوبة .

والمنظمات التي تدرك المكونات الثلاثة للافق الاستراتيجي ، وتستطيع التعامل معها ستتمكن من الحصول على الميزات التنافسية .

وتخلص الكاتبة الى ان دراستها كانت استجابة لطلب (1994) (Gersick`s) ، حول كيفية التكيف التنظيمي مع التغييرات البيئية وركزت الباحثة بشكل خاص على المنظمات التي تعمل في مجال التقنية المتطورة ، واكتشاف السؤال السابق ، وهو كيف تُدير المنظمات الوقت المتاح او افق الوقت لمضاعفة الانتاج وتطوير المشاريع ؟

وخلصت ان المنظمات تركز على الحاضر ، وتبني المعرفة والادراك بالمستقبل ، وتستخدم حركية التحول عبر افق الوقت للمحافظة على تماسك عمليات المنظمة وصيانة علاقاتها

وهذه الدراسة تركز على نظام الاجتماعات الالكتروني .

وتعني (GDSS) : Group Decision Support System

او ما يُعرف بنظام دعم واسناد المجموعات التي تمتلك صلاحية اتخاذ القرار وهو نظام مخصص لدعم واسناد متخذي القرارات في عملهم .

ومن اهم اهدافه :

1. تسهيل عمليات الوصول الى القرار "الحسن" (The " better " decision) .

2. تخفيض الوقت المطلوب للحصول على الاجماع .

وتخلص الدراسة الى ان ليس بالضرورة استخدام (GDSS) لتخفيض الوقت المطلوب للحصول على الاجماع ، وانما توظيف هذه الخدمة ، للتحكم في عدد الخيارات والبدائل الجديدة المطروحة خلال الاجتماعات .

وبذا يكون بوسعنا تركيز الاصوات لمناقشة عدد معين من الخيارات والبدائل .

وبتحديد الوقت المتاح للاجتماعات يمكننا تقليل او تحديد دخول خيارات وبدائل جديدة .

وهذا بدوره يؤدي الى تقديم طريقة موضوعية لتطوير النتائج المتحصل عليها .

كما توضح الدراسة ايضاً انه نتيجة لندرة الموارد ، امام اية مجموعة عمل طبيعية ، وهذا مسألة واضحة ، وكلية الوجود .

فان عامل ضغط الوقت يقود هذه المجموعات الى التركيز على اتخاذ القرارات المؤقتة ، لادارة العمليات التي من شأنها ان تبعث على الرضى ، او تحدد سبل الجهد المبذول للوصول الى الاهداف .

كما تطرقت الدراسة لمبداء او قانون (باريتو) ، (20 / 80) .

ولهذا القانون اسقاطات كثيرة منها ان ثمانين في المئة من النتائج ياتي من عشرين في المئة من الاداء ، او العشرون في المئة من الموظفين يحققون نتائج ثمانين في المئة من عمل زملائهم –وتتم الاشارة الى 20 في المائة بانها (The Significant Few) او القلة المهمة و 80 في المئة بأنها (The Trvial Many) او الكثرة التافهة الجدوى وباسقاط هذا المبداء على (GDSS Time management) يتضح انه في الفترات الاولى للاجتماعات وعند البدء في اخذ وجهات النظر ، وخاصة عند الشروع في عمليات (Brain Storm) ، او مايُعرف بالعصف الذهني ، فان طلب الحصول على الاجماع ، او اتفاق وجهات النظر يكون غير مرغوب فيه وغير مُشجع .

ويبداء الكاتب مقدمة البحث بعنوان يعكس اهمية إدارة الوقت :

The need to improve time managementاو الحاجة الى تطوير إدارة الوقت ويشير الكاتب الى ان الوقت هو معيارومقياس التحول والتغيير وتتابع الاحداث .

وفي حياتنا الراهنة يعد التغير والتحول في ازدياد مستمر وبوتيرة متسارعة كبيرة .

ولهذا فان القدرة على التعامل مع سرعة التغيير تجعل من الوقت عاملاً حاسماً .

والغرض الاول والاساسي لتطوير إدارة الوقت هو الحصول على اقصى قيمة مضافة للنتائج ، في اقل فترة من الزمن .

والثاني ايجاد اكبر قدر من الوقت المتاح ، او على الاقل جعل معظم الوقت المتاح لنا مُنتجاً .

وذلك بزيادة الوقت المتاح بالمحافظة على امكاناتنا وقدراتنا العقلية والجسدية .

وثالثاً بالتصرف وفق طريقة الوقت ، وذلك باختيار والتعرف على الوقت الملائم للتصرف واتخاذ القرار .

وفرّق الكاتب في دراسته بين الوقت الموضوعي والوقت الشخصي .

كما استعرض اربعة مباحث رئيسية هي

- ان الوقت عامل ايجابي عندما نكون سعداء
- تنمية وتطوير الانسان تقود الى خبرة ايجابية كبيرة عن الوقت
- مجال التنمية العادية في الدراسات السيكولوجية الحديثة يزيد من غموض معرفتنا عن الوقت
- مجال التنمية المتقدمة عند (Maharishi`s Veddic Psycholoy)

ومحاولة اجابة سؤال – هل نتمكن من الفرار من فخ الوقت ؟

وفي خلاصة البحث يشير الكاتب الى ان الوقت مورد اساسي ، ومعرفتنا المشتركة هي ان الوقت هو محدد وجودنا .

والوقت لايتم استغلاله والاستفادة منه بشكل واعي وفعّال .

وان المفتاح لتطوير إدارة الوقت هو الهيمنة على الوقت المتاح لنا في مشوار حياتنا .

والجاز الكثير بقليل من الجهد .

وربط ذلك بتطوير وتنمية مداركنا الانسانية للوصول الى مراتب عالية من السعادة ، والحرية والمعرفة والفاعلية .

كمايشير الكاتب الى انه في معظم حقول كشوفات المعرفة الانسانية وعند الدراجات العالية من الادراك نصل الى الحرية وذلك اذا استعطنا . ربط تأثير عامل الوقت على تقييد وتحديد اهدافنا في الحياة .

دراسة (Gack Fermer , 1995) ، التي ربطت بين الوقت والنظريات الادارية الحديثة ، حيث اشارت الى ان الادارة الحديثة ، حركة وزمن ، او عمل ووقت ، ولا يوجد عمل الا ويوجد وقت محسوب .

الفصل الثاني

الدراسة الميدانية التطبيقية

الفصل الثاني
الدراسة الميدانية التطبيقية

المبحث الاول :عرض وتحليل بيانات الدراسة

يتناول هذا المبحث عرض و تحليل نتائج الدراسة الميدانية وفقاً لأجابات المبحوثين ، حيث تم إحتساب المتوسطات المرجحة و إنحرافاتها المعيارية ، إضافة إلى معامل الأختلاف ، لجميع متغيرات الدراسة ، و إستخدامها في تحليل و إستخلاص النتائج ، بعد تحليل البيانات الاحصائية، وذلك من منظور مشكلة الدراسة ، وطبقاً لللاهداف التي طمحت الدراسة للوصول اليها ، حسب ماتم توضيحه في الجانب الخاص بمنهجية البحث .

أولاً : ابرز اساليب إدارة الوقت :

تم إستخدام تدرج ليكرت الخماسي (دائماً = 5؛ غالباً = 4؛ أحياناً = 3؛ نادراً = 2؛ أبداً =1) لقياس مدى إستخدام الأسايب العلمية المختلفة لإدارة الوقت كمؤشر دال على أهميتها ، وفقاً لمقياس مكون من تسع عشرة فقرة تتضمن إبرز الأساليب العلمية لإدارة الوقت. حيث تتعاظم أهمية أيٍ من أساليب إدارة الوقت - قيد القياس - كلما كانت قيمة متوسطه المرجحة كبيرة ومتجهة إلى الدرجة القصوى (دائما = 5) ، أما إذا كانت قيمته صغيرة و متجهة إلى الدرجة الدنيا (أبداً = 1) فأن ذلك مؤشر على إنخفاض أهميته. و تجدر الإشارة إلى أنه تم التعامل مع قيمة

المتوسط المرجح المساوية (3) على أنها النقطة الفاصلة بين مدى تزايد إستخدام الأسلوب (أهميته) ، وبين مدى تناقص إستخدامه (إنخفاض أهميته). و تجدر الإشارة إلى ان الطريقة ذاتها قد أُستخدمت مع بقية المحاور الأخرى .

أ – تحليل أساليب إدارة الوقت كلٌ على حده :

يختص هذا الجزء من المبحث بتحليل أساليب إدارة الوقت بالعينة قيد البحث وفقاً لكل أسلوب على حده ، و ذلك بغية الحصول على التقييم الخاص بكل أسلوب من الأساليب المستقصى عنها ، بغض النظر عن مدى أهميتها النسبية ، مقارنة ببقية الأساليب الأخرى ، على النحو الذي يتيح فرصة أكبر لأثراء التحليل . وسيتم تطبيق هذا المنهج على المعوقات الشخصية ، والمعوقات التنظيمية ، والمعوقات الفنية ، والتسويف .

أي تحليل كل فقرة من فقرات هذه المعوقات على حده ، وبصورة منفصلة عن بقية الفقرات .

تحديد الاهداف المطلوب انجازها بدقة ووضوح

بلغ المتوسط الحسابي لهذا المتغير او العامل درجة (4 ، 27778) ، مايشير الى اقترابه من الدرجة القصوى وهي دائماً ، وهذا يعني ،ان العينة التي تم بحثها تعطي اهتماماً كبيراً لعامل تحديد الاهداف المطلوب انجازها بدقة ووضوح . ويرى خبراء إدارة الوقت ان تحديد الاهداف المطلوب انجازها بدقة ووضوح ، من اهم مقومات الادارة الفعالة والناجحة للوقت

وهذا يتوافق مع ماتوصل اليه الباحث (خالد محمد احمد الوزاني ، ص 184) .

ان مايزيد عن نصف الضباط العاملين في الادارة العامة للمناطق الامنية يرون ان ادارتهم ، تضع اهدافاً واضحة وقابلة للقياس ،

المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف
4.27778	1 . 34695	0 . 31487

تحديد اولويات المهام المطلوب تحقيقها حسب درجة اهميتها

بلغ المتوسط الحسابي في هذا المتغير (4 5882، 4) ، وهذا يعطي دلالة قوية ، على ان العينة محل البحث تولي اهتماً كبيراً ، لعملية تحديد الاولويات للمهام المطلوب انجازها ، وذلك حسب درجة اهميتها . و هذا يتماشى مع ماهو متعارف عليه بأدبيات إدارة الوقت كما أتضح في الجانب النظري من هذا الموضوع.

المتوسط الحسابى	الانحراف المعيارى	معامل الاختلاف
4.58824	1.58169	0.34472

معرفة الاخطاء في العمل لتداركها مستقبلاً

بلغ المتوسط الحسابي لهذا المتغير درجة (52941 ، 4) ، وهذا يعني بوضوح ان العينة التي تم بحثها تهتم اهتماماً بالغاً ، بمعرفة الاخطاء التي

تحدث في العمل وعدم تجاهلها ، حتى يتسنى تجنبها في المستقبل . وهذه من دلالات التطبيقات العلمية لاساليب إدارة الوقت .

المتوسط الحسابى	الانحراف المعيارى	معامل الاختلاف
4.52941	1.478351	0.32638

تمنح الادارة حوافز للموظف الملتزم بالوقت

بلغ المتوسط الحسابي لهذا المتغير درجة (64705، 3) وهو وان اشار الى انخفاض نسبي مقارنة بالمتغيرات التي سبقته ، الى انه لازال يعطي مؤشراً قوياً ودالاً وذلك بتجاوزه لدرجة لمتوسط المقياس (3) ، على ان الادارة تحرص على تشجيع العاملين على الاهتمام بوقت العمل ، وتمنحهم حوافز طبقاً لذلك .

المتوسط الحسابى	الانحراف المعيارى	معامل الاختلاف
3.64705	0.77475	0.21243

استخدام اسلوب الادارة الذي يتوافق مع طبيعة الحدث

نلاحظ ان المتوسط الحسابي لهذا العامل او المتغير ، بلغ (64708، 3) ، وهومعدل اكبر من درجة متوسط المقياس (3) ، مما يدل على ان هناك مؤشرات من جانب عينة البحث ، لاهمية استخدام اسلوب الادارة الذي يتناسب مع طبيعة الحدث .

المتوسط الحسابى	الانحراف المعيارى	معامل الاختلاف
3.64708	1.41845	0.38892

استثمار الامكانات المادية والبشرية المتاحة ، لتحقيق افضل النتائج

بالنظر الى المتوسط الحسابي المتحصل عليه وهو (11765 ، 4) ، يمكننا القول ، ان عينة البحث ترى بشكل كبير انه يوجد استثمار للامكانيات المادية والبشرية لتحقيق افضل النتائج .

المتوسط الحسابى	الانحراف المعيارى	معامل الاختلاف
4.11765	1.40555	0.34134

تقديم التشجيع والدعم النفسي للمرؤوسين

عند هذا المتغير تحصلنا على متوسط حسابي مقداره (94118، 2)، وهو معدل يقل عن المتوسط للمقياس وهو (3) ، وان كان ليس بفارق يُذكر ، الا انه يُشير الى ان عينة البحث لاترى ان هناك تشجيع ودعم نفسي ملائم ، اى ان عينة البحث لاتنفي عدم وجود هذا الدعم النفسي . ربما يكون هذا الدعم النفسي والتشجيع في حدود منخفضة ، لايرقى الى ما ترغبه عينة البحث . ويرى الباحث (خالد محمد احمد الوزان ، ص 184)، بشكل مغاير ، ان معظم افراد العينة التي اجرى عليها الدراسة ، ان هناك

اهتماماً وتقديراً من الرؤساء لهم ، وبدرجة اكبر في الادارة العامة للمناطق امنية .

المتوسط الحسابى	الانحراف المعيارى	معامل الاختلاف
2.94118	1.01298	0.34441

احترام وجهات نظر الاخرين في مناقشة امور العمل

بلغ المتوسط الحسابي لهذا المُتغير (3.29411) ، ومن هذا المعدل يمكننا القول، ان عينة البحث ترى انه يوجد احترام لوجهات نظر الاخرين، حين يتم مناقشة امور العمل. وهذا من شانه خلق اجواء ايجابية في بيئة العمل ، مما يُساعد على تطبيق فعّال وكفؤ لإدارة الوقت .

المتوسط الحسابى	الانحراف المعيارى	معامل الاختلاف
3.29411	1.67932	0.50979

مساعدة المرؤوسين على تنمية وتطوير اداء اعمالهم

بلغ المتوسط الحسابي لهذا المُتغير (4.52941) ، وهذا المعدل المرتفع والذي تجاوز متوسط المقياس (3)، يُشير بقوة الى ان عينة البحث ترى ان هناك مُساعدة على تنمية وتطوير اداء المرؤوسين.

وهو يؤكد على الاهتمام ببرامج التدريب والتطوير ، والذي يُعد من اهم الادوات لتطبيق الادارة الفعّالة والكفؤة لادارة الوقت .

المتوسط الحسابى	الانحراف المعيارى	معامل الاختلاف
4. 52941	1.34661	0.29730

تشجيع المرؤوسين في الاجتماعات على ابداء ارائهم

بلغ المتوسط الحسابي لهذا المُتغير (3. 11765) ، يعُطينا هذا المتوسط دلالة ، على ان عينة البحث ، ترى انه يوجد تشجيع للمرؤسين في الاجتماعات على ان يعرضوا ارائهم .

وهذا يُحقق مبداء المُشاركة ، واحساس الجميع بأن لهم دوراً فعّالاً ، وحيوياً ، في تطور وتقدم الشركة .

وهو من المبادي الذي يوصي خبراء إدارة الوقت بتطبيقه .

المتوسط الحسابى	الانحراف المعيارى	معامل الاختلاف
3. 11765	0.98946	0.31737

وضع خطة زمنية لتحقيق الاهداف

يتضح بعد النظر الى المتوسط الحسابي المتحصل عليه لهذا المتغير وهو (4 ،64705) ، ان عينة البحث ترى وبمقدار واضح جداً ، ان هناك تركيز على وجود خطة زمنية لتحقيق الاهداف .

وهذا من شأنه ان يُحد من ظهور معوقات إدارة الوقت . ويُقلل من التأثيرات السلبية لهذه المُعوقات .

المتوسط الحسابى	الانحراف المعيارى	معامل الاختلاف
4. 64705	1.74655	0.37584

العمل على مواجهة الاداء الضعيف والبحث كجماعة عن علاج له

تحصلنا لهذا المتغير على متوسط حسابي مقداره (3، 70588) ، مايعني ان عينة البحث محل الدراسة ، ترى انه يوجد اهتمام بمعرفة مواطن التعثر والضعف في الاداء ، ثم العمل كجماعة للبحث عن حلول وعلاج لهذا الاداء الضعيف . مما يُجنب الشركة ، ضياع الوقت ، وضعف الاداء عند تنفيذ الخطط والبرامج المستقبلية .

المتوسط الحسابى	الانحراف المعيارى	معامل الاختلاف
3. 70588	1.74090	0.46976

التأكد من قدرات الافراد للقيام بالمهام التي يتم تفويضها لهم

بالنظر الى المتوسط الحسابي المتحصل عليه وهو (00000 ، 4) ، نتمكن من القول ان عينة البحث ترى ان الافراد الذين يتم تفويض بعض المهام اليهم ، يتم التأكد من انهم يؤدونها على الوجه الامثل ، وهذا المعدل يُشير الى الادراك الكبير لاهمية التفويض ومدى فاعليته ، في إدارة الوقت .

المتوسط الحسابى	الانحراف المعيارى	معامل الاختلاف
4.00000	0.13638	0.03409

تقويم ماتم تحقيقه من الاهداف الموضوعة مسبقاً

نلاحظ ان المتوسط الحسابي لهذا المتغير هو (35294 ، 3) ، يُشير الى ان عينة البحث ترى انه يوجد تقويم لما يتم تحقيقه من اهداف .

وهذا يعطي دلالة واضحة ، ان هناك اهتمام بعمليات التقويم والمراجعة للاهداف التي يتم تحقيقها ،

وهذا يحقق مبدا اساسي من مبادى إدارة الوقت ، وهو التقويم والمراجعة بعد كل مرحلة من مراحل الانجاز .

المتوسط الحسابى	الانحراف المعيارى	معامل الاختلاف
3.35294	0.736088	0.234447

تقليل الاخطاء غير المقصودة للمرؤوسين والعمل على معالجتها

نجد ان المتوسط الحسابي هنا بلغ (88235 ، 3) ، وهذا يؤكد ان عينة البحث ترى انه يوجد تركيز على ان تكون الاخطاء غير المقصودة في حدودها الدنيا ، ثم العمل على معالجة هذه الاخطاء ، وهذا يعطي دلالة

واضحة على ان هناك اقتراب من مفهوم إدارة الوقت الشهير ، والذي استحدثته الادارة اليابانية وهو (العمل من اول مرة) .

المتوسط الحسابى	الانحراف المعيارى	معامل الاختلاف
3. 88235	1.29537	0.33356

تشكيل لجان من ذوي الخبرة الفنية ، والكفاءة العالية لدراسة مشكلة معينة

بلغ المتوسط الحسابي لهذا المتغير درجة (3. 11764) ، وهو معدل لازال يفوق المتوسط للقياس وهو، ويعطي دلالة واضحة ان العينة التي تم اختبارها ، ترى انه عند حدوث مشكلة معينة فانه يتم تشكيل لجان من ذوي الخبرة والكفاءة لدراستها .

المتوسط الحسابى	الانحراف المعيارى	معامل الاختلاف
3. 11764	0.89438	0.28687

اشراك المرؤوسين في اتخاذ القرارات لاشعارهم بتحمل المسئولية

بلغ المتوسط الحسابي (3.17647) نلاحظ ان المتوسط الحسابي لاجابات العينة محل البحث قد تجاوز متوسط المقياس (3) ، مايشير الى ان العينة ترى ان هناك اهتمام باشراك المرؤوسين في اتخاذ القرارات ، وذلك حتى يتم اشعارهم بتحمل المسئولية ، الامر الذي يُفيد بانه يوجد ادراك واعي لاهمية العمل الجماعي ، وسريان روح الفريق ، وهذا يُعزز من الاداء الفعّال والكفؤ لادارة الوقت .

المتوسط الحسابى	الانحراف المعيارى	معامل الاختلاف
3.17647	1.18611	0.37341

تفويض الاعمال الاقل اهمية الى المرؤوسين

يوضح معدل المتوسط الحسابي لهذا المتغير والذي بلغ (3.41176) ، ان عينة البحث ترى انه يوجد تفويض للاعمال الاقل اهمية الى المرؤوسين. وهذا يؤدي الى ان يركز المديرون في المستويات العليا على المهام الكبيرة ، حفاظاً على وقتهم الثمين ، وعدم اضاعة الوقت في معالجة المسائل الروتينية ، والاجراءات ذات الاهمية المنخفضة ، والتي يمكن للمرؤوسين ادائها . وهذا من التقنيات المهمة لادارة الوقت ، ويحقق مبداء (ايزنهاور) ، حول تراتيبة المهام .

المتوسط الحسابى	الانحراف المعيارى	معامل الاختلاف
3.41176	1.52887	0.44812

التفويض عادة لا يتم في المسائل المتعلقة بالتخطيط

الملاحظ بعد النظر الى المتوسط الحسابي للعينة محل البحث والذي بلغ (3,23529) ، ان العينة محل البحث ترى انه لايوجد تفويض في المسائل المتعلقة بالتخطيط ، وهذا يعطي دلالة واضحة ان مسائل التخطيط من مسئوليات الادارة العليا ، حين وضع الاستراتيجيات ، وتحديد

سياسات الشركة ، فلا يجوز التفويض في المسائل التي تحدد شكل الشركة ومساراتها في المستقبل ، وعليها يتوقف مصيرها . والتفويض في مسائل التخطيط يؤدي الى الفوضى والتخبط العشوائي ، وتلاشي حدود المهام والمسئوليات وهدر للوقت ، دون طائل . ويؤثر بصورة سلبية على مستقبل ، وسمعة الشركة في السوق .

المتوسط الحسابى	الانحراف المعيارى	معامل الاختلاف
3. 23529	1.31773	0.40729

تحليل الأهمية النسبية لأساليب إدارة الوقت :

يلاحظ من خلال قيم المتوسطات المرجحة للأساليب المتعلقة بإدارة الوقت التسعة عشر ، أن جميعها تجاوزت المتوسط المرجح الأفتراضي (3) ، بأستثناء الأسلوب المؤسس على تقديم الدعم و التشجيع النفسي للمرؤوسين (2. 94118)، الذي لم ترتقِ قيمة متوسطه المرجح إلى قيمة المتوسط الأفتراضي ، و إن كانت لا تقل عنه بفارق ملحوظ ، الأمر الذي يؤشر على أن أفراد العينة محل البحث يبدون أراء إيجابية حيال مدى أستخدام و أهمية الأساليب العلمية – قيد التحليل – في التعزيز من كفاءة و فعاليّة إدارة الوقت.

ولغرض بيان الأهمية النسبية لهذه الأساليب فقد تم اللجوء إلى أحتساب معاملات الأختلاف لجميع أساليب إدارة الوقت – محل الدراسة – كي يتسنى الحصول على وضعية تراتبية تعكس الأهمية النسبية لكل أسلوب مقارنة ببقية الأساليب الأخرى ، حيث تتزايد درجة الأهمية كلما أقتربت قيمة معامل الأختلاف من الصفر ، و العكس أيضاً صحيح ، و تجدر الإشارة هنا إلى أنه تم تجاهل قيمة المتوسط المرجح بمفردها كمؤشر دال على الأهمية النسبية و الاستعاضة عنه بقيمة معامل الأختلاف نظراً لكون الأخير يأخذ في الحسبان كلٌ من المتوسطات و إنحرافاتها المعيارية معاً في آن واحد ، مما يزيل أية أخطاء في الترتيب قد تحدث بسبب أغفال قيم الأنحرافات المعيارية.

يتضح من الجدول رقم (1) ، أن من اهم الأساليب لادارة الوقت التي احتلت الاهمية النسبية العالية ، هي التاكد من قدرات الافراد للقيام بالاعمال التي يتم تفويضها لهم .

اى ان تفويض المهام للافراد ثم متابعتهم والتاكد من انهم يؤدون الاعمال المفوضة لهم بصورة صحيحة ، يشغل حيزاً مهماً بالنسبة لبقية اساليب إدارة الوقت . فيما شغل اسلوب احترام وجهات نظر الاخرين في مناقشة امور العمل ، اسفل الترتيب النسبي .

جدول (1) الأهمية النسبية لأبرز أساليب إدارة الوقت

ترتيب الأهمية	أساليب إدارة الوقت	معامل الأختلاف
1	التأكد من قدرات الافراد للقيام بالمهام التي يتم تفويضها لهم	0.03409
2	تمنح الادارة حوافز للموظف الملتزم بالوقت	0.21243
3	تقويم ماتم تحقيقه من الاهداف الموضوعة مسبقاً	0.234447
4	تشكيل لجان من ذوي الخبرة الفنية ، والكفاءة العالية ...	0.28687
5	مساعدة المرؤوسين على تنمية وتطوير اداء اعمالهم	0.29730
6	تحديد الاهداف المطلوب انجازها بدقة ووضوح	0.31487
7	تشجيع المرؤوسين في الاجتماعات على ابداء ارائهم	0.31737
8	معرفة الاخطاء في العمل لتداركها مستقبلاً	0.32638
9	تقليل الاخطاء غير المقصودة للمرؤوسين والعمل على معالجتها	0.33356
10	استثمار الامكانات المادية والبشرية المتاحة ، لتحقيق افضل النتائج	0.34134
11	تقديم التشجيع والدعم النفسي للمرؤوسين	0.34441

12	تحديد اولويات المهام المطلوب تحقيقها حسب درجة اهميتها	0.34472
13	اشراك المرؤوسين في اتخاذ القرارات لاشعارهم بتحمل المسئولية	0.37341
14	وضع خطة زمنية لتحقيق الاهداف	0.37584
15	استخدام اسلوب الادارة الذي يتوافق مع طبيعة الحدث	0.38892
16	التفويض عادة لا يتم في المسائل المتعلقة بالتخطيط	0.40729
17	تفويض الاعمال الاقل اهمية الى المرؤوسين	0.44812
18	العمل على مواجهة الاداء الضعيف والبحث كجماعة عن علاج له	0.46976
19	احترام وجهات نظر الاخرين في مناقشة امور العمل	0 .50979

ثانياً :- المعوقات الشخصية لادارة الوقت :

أ - تحليل المعوقات الشخصية لادارة الوقت كل على حده :

يتضح من تحليل النتائج الاحصائية حسب تقييم المتوسطات الحسابية لاجابات العينة محل البحث ، ومدى ابتعادها عن المتوسط المرجح (3) ، ان معظم المتوسطات لم تصل الى المتوسط المرجح ، وهذا يدل بشكل قوي، ان المعوقات الشخصية لاتشكل تأثيراً على إدارة الوقت ، ولاتحول دون تطبيق الاساليب العلمية لادارة الوقت ، وهذا مرجعه الى ثقافة احترام

اوقات العمل ، في مؤسسات وشركات الدول المتقدمة ، وطبيعة ونمط الحياة الغربية التي تفصل بين المجاملات في الحياة الاجتماعية ومتطلباتها ، وبين احترام العمل ومتطلباته .

ويتضح هذا جلياً عند مقارنة هذه النتيجة ، وماتوصل اليه الباحث علي بن سعيد الزهراني ، من ان هناك تأثيراً للسلوكيات الاجتماعية الشخصية التي لاعلاقة لها بالعمل ، في الحد من التطبيق السليم والفعال لادارة الوقت . وايضاً ماتوصل اليه الباحث وائل جبريل في دراسته عن مضيعات وقت المدير الليبي ، حيث اكدت نتائج الدراسة ان من اهم مضيعات وقت المدير الليبي هي :

كثرة المقاطعات الهاتفية اثناء العمل

عدم القدرة على قول لا

الزوّار المفاجئون

اضاعة الوقت في تناول الشاي والقهوة اثناء العمل .

الحديث مع الزملاء في امور لاتخص العمل :

تم الحصول على متوسط حسابي مقداره (3.41176) ، وهو معدل مرتفع ويشير الى ان عينة البحث ترى ان الحديث مع الزملاء في امور لاتخص العمل يشكل معوقاً كبيراً لادارة الوقت ، وهو من المعوقات التي تحول دون الاستخدام الفعّال لتقنيات إدارة الوقت .

المتوسط الحسابى	الانحراف المعيارى	معامل الاختلاف
3.41176	1.18164	0.34634

اجراء المكالمات الشخصية اثناء الدوام :

بلغ المتوسط الحسابى لهذا العامل (2.41176) ، وهو مقدار يقل عن المتوسط للمقياس (3) ، وهذا يعطي دلالة ، ان العينة محل البحث ترى انه لا توجد مكالمات شخصية اثناء الدوام . ومنه نستخلص ان هذا العامل لايشكل معوقاً كبيراً لاساليب وتقنيات إدارة الوقت .

المتوسط الحسابى	الانحراف المعيارى	معامل الاختلاف
2.41176	1.33819	0.55486

الزيارات الشخصية اثناء الدوام :

الملاحظ ان المتوسط الحسابي لهذا المتغير هو (1,58823) ، وهو معدل منخفض جداً ، ويعطي تأكيد كبير ان عينة البحث ترى ان الزيارات الشخصية اثناء الدوام قليلة جداً . وهذا يعني عدم ضياع الوقت في مجاملات واحاديث مع الزوار ، وهذا يعطي المجال لتخصيص وقت العمل للعمل . وانتفاء ، هذا المعوق يسمح بالتطبيق الكفؤ والفعّال لتقنيات إدارة الوقت .

المتوسط الحسابى	الانحراف المعيارى	معامل الاختلاف
1,58823	2.77503	1.74724

التأخر عن بدء الدوام :

تحصلنا هنا على متوسط حسابي مقداره (2,41176) ، وهو معدل ضعيف نسبياً ، ويُشير الى العينة محل البحث ترى ان التأخر عن بدء الدوام لا يحدث الا بشكل متدني ، وهذا يعطي دلالة ان هناك حرص للحضور الى العمل في الوقت المحدد .

المتوسط الحسابى	الانحراف المعيارى	معامل الاختلاف
2.41176	1.50377	0.62351

قراءة الصحف والمجلات اثناء الدوام :

نجد ان المتوسط الحسابي بلغ (2.05882) ، وهذا المعدل اقل من متوسط المقياس (3) ، مايشير الى ان العينة محل البحث ، ترى ان قراءة الصحف والمجلات اثناء الدوام لاتتم الا بشكل متدني ، وهذا يعطينا دلالة ان ها المتغير لايشكل عائقاً لادارة الوقت .

المتوسط الحسابى	الانحراف المعيارى	معامل الاختلاف
2.05882	1.69493	0.82325

مراجعة المستشفيات اثناء الدوام :

تحصلنا على متوسط حسابي مقداره (2.47058) ، وهو معدل لا يصل الى متوسط المقياس والبالغ (3) ، ومنه ندرك ان العينة محل البحث ترى انه لايوجد مراجعات وذهاب الى المستشفيات اثناء الدوام ، وهذه يمكن اعتبارها من الدلالات القوية على احترام وقت العمل ، وعدم اضاعته في مسائل شخصية ، ويمكن تخصيص اوقات اخرى ، لاتكون اثناء الدوام .

المتوسط الحسابى	الانحراف المعيارى	معامل الاختلاف
2.47058	1.12509	0.45539

مُغادرة العمل مُبكراً :

نلاحظ ان المتوسط الحسابي لهذا العامل او المتغير بلغ (2.52941)، وهو يؤكد ان العينة التي جرى بحثها ترى ان مُغادرة العمل مُبكراً لاتحدث الا في مستويات منخفضة ، وبمعدلات قليلة ، وهذا يعني ان هناك تقدير وحرص لانهاء العمل في الوقت المحدد .

المتوسط الحسابى	الانحراف المعيارى	معامل الاختلاف
2.52941	2.38784	0.94403

التردد على الاستراحة اثناء الدوام :

بلغ المتوسط الحسابي لهذا المتغير ، (2.23529) ، وهو معدل منخفض، ويؤكد ان العينة محل البحث ، ترى ان التردد على الاستراحة اثناء الدوام ، قليل ، ومنه نستنتج ان هذا المتغير لايشكل عائقاً شخصياً ، لادارة الوقت .

المتوسط الحسابى	الانحراف المعيارى	معامل الاختلاف
2.23529	1.54371	0.69060

لاتوجد جداول زمنية لاستقبال الزوار :

حيث ان المتوسط الحسابي الذي تحصلنا عليه بلغ (2.17647) ، وهو اقل من المتوسط للمقياس والبالغ (3) ، هذا يُشير الى ان العينة محل البحث لاتتفق على انه لايوجد جداول زمنية لاستقبال الزوار ، اى ان استقبال الزوار يتم وفق جداول زمنية موضوعة . وبالتالي التحكم في برامج الزيارات ، وعدم اهمالها ، حتى لاتُشكل عائقاً كبيراً لادارة الوقت .

المتوسط الحسابى	الانحراف المعيارى	معامل الاختلاف
2.17647	1.04752	0.48129

لا تضع الادارة العليا ضوابط لاستخدام الانترنت او مايعرف ب (E I M) :

بلغ المتوسط الحسابي لهذا المتغير (3.11764) ، وهو معدل يتجاوز متوسط المقياس ، مما يعطي دلالة قوية على ان ا لادارة العليا لاتضع ضوابط لاستخدام الانترنت ، او نظام التحكم المتطور (E I M) . ربما هذا يرجع لعدم ادراك الادارة العليا لاهمية هذا البرنامج ، ضبط هدر الوقت الذي يضيع في استخدام الانترنت وسط مواقع للتسلية و الترفيه، او ان الادارة العليا تستخدم ضوابط اخرى لتحديد استخدام الانترنت

المتوسط الحسابى	الانحراف المعيارى	معامل الاختلاف
3.11764	0.82599	0.26494

تأمين احتياجات الاسرة اثناء الدوام :

من المتوسط الحسابى الذي امكننا الحصول عليه والذي بلغ (1.52941) ، وهو كما نلاحظ منخفض جداً ، يمكننا القول ان العينة محل البحث لاترى ان تأمين احتياجات الاسرة يتم اثناء الدوام . وهذا يمكننا من التأكيد على ان هناك تقدير واحترام لوقت الدوام ، وان متطلبات الاسرة ، لاتشكل عائقاً شخصياً لادارة الوقت . اذا ان توفير احتياجات لاسرة يتم خارج زمن الدوام .

المتوسط الحسابى	الانحراف المعيارى	معامل الاختلاف
1.76471	2.31271	1.31053

كثرة الاجازات :

بلغ المتوسط الحسابي الذي تحصلنا عليه (2.41176) ، وحيث انه لايصل الى متوسط المقياس والبالغ (3) ، هذا يجعلنا نؤكد ان العينة محل البحث ، ترى انه لاتوجد كثرة اجازات ، وهذا يعني ان الاوقات المخصصة للعمل لاتضيع في كثرة الاجازات ، ونحن نعلم ان كثرة الاجازات من العوامل التي تؤدي الى تراكم الاعمال ، وارتباك الاداء ، وتعيق الاستخدام الفعلي لتقنيات إدارة الوقت .

المتوسط الحسابى	الانحراف المعيارى	معامل الاختلاف
2 .41176	1. 37754	0. 57117

استخدام شبكة الانترنت في امور لاتخص العمل :

هنا تحصلنا على متوسط حسابي مقداره (2.58823) ، وهو معدل منخفض ويعطي دلالة قوية على ان عينة البحث ترى انه لايوجد استخدام لشبكة الانترنت في مسائل لاتتعلق بطبيعة العمل .

وهذا ربما يعطي مؤشراً ان هناك تحكم في استخدام شبكة الانترنت ، وان هناك حرص ان يكون استخدام شبكة الانترنت فقط في المسائل المتعلقة بالعمل .

المتوسط الحسابى	الانحراف المعيارى	معامل الاختلاف
2.58823	1.46163	0.56472

تحليل الاهمية النسبية للمعوقات الشخصية لادارة الوقت

يتضح من جدول رقم (2) الذي يحلل الاهمية النسبية للمعوقات الشخصية التي تحول دون التطبيق الفعّال لادارة الوقت ،ان عدم استخدام الادارة العليا لنظام (E I M) لضبط ومراقبة استخدام الانترنت ، شغل المرتبة النسبية العليا . وان عائق الزيارات الشخصية اثناء الدوام احتل اسفل الترتيب النسبي .

ترتيب الأهمية	المعوقات الشخصية لادارة الوقت	معامل الأختلاف
1	لا تضع الادارة العليا ضوابط لاستخدام الانترنت او مايعرف ب (E I M) :	0.26494
2	الحديث مع الزملاء في امور لاتخص العمل	0 .34634
3	مراجعة المستشفيات اثناء الدوام	0 .45539
4	لاتوجد جداول زمنية لاستقبال الزوار	0 .48129
5	اجراء المكالمات الشخصية اثناء الدوام	0 .55486
6	استخدام شبكة الانترنت في امور لاتخص العمل	0 .56472

7	كثرة الاجازات	0 .57117
8	التأخر عن بدء الدوام	0 .62351
9	التردد على الاستراحة اثناء الدوام	0 .69060
10	قراءة الصحف والمجلات اثناء الدوام	0 .82325
11	مُغادرة العمل مُبكراً	0 .94403
12	تأمين احتياجات الاسرة اثناء الدوام	1 .31053
13	الزيارات الشخصية اثناء الدوام	1 .74724

ثالثاً :- المعوقات التنظيمية لادارة الوقت :

أ - تحليل المعوقات التنظيمية لادارة الوقت كل على حده

من اهم المعوقات التنظيمية حسب المتوسط المرجح ، هو ضعف كفاءة التنظيم ، يليه، تناقض التعليمات والاوامر. وهذان العائقان عادة مرتبطان .

اولاً : تكليف الافراد باشياء خارج اختصاصاتهم .

من الملاحظ ان المتوسط الحسابي بلغ (2.64705) ، ولم يصل الى درجة المتوسط للمقياس وهو (3) ، مما يُفيد ان العينة التي جرى بحثها ، لاترى ان هناك تكليف للافراد باداء مهمات تكون خارج نطاق اختصاصاتهم ، وهذا يُشير الى انه يوجد ادراك لاهمية تحديد الاختصاصات ، مما يؤدي الى التطبيق الجيد للآليات والاساليب العلمية لإدارة الوقت .

المتوسط الحسابى	الانحراف المعيارى	معامل الاختلاف
2.64705	1.74434	0.65897

ثانياً : البيئة غير مُلائمة ، الاضاءة ، التهوية ، المباني .

عند هذا المتغير بلغ المتوسط الحسابي (2.88235) ، وهو معدل ضعيف نسبياً ، ولم يصل الى متوسط المقياس والبالغ (3) ، وهذا يعطي دلالة ان العينة محل البحث ، لاترى ان بيئة العمل من حيث الاضاءة والتهوية ، والمباني غير ملائمة ، وعدم ابتعاد المتوسط الحسابي كثيراً عن متوسط المقياس ، يُفيدنا ان عينة البحث ترى ان بيئة العمل لم تصل الى البيئة المرغوبة او المثالية .

ونحن نعلم ان توفير بيئة العمل الملائمة يُساهم بشكل كبير في تطبيق التقنيات والاساليب العلمية لإدارة الوقت

المتوسط الحسابى	الانحراف المعيارى	معامل الاختلاف
2.88235	1.18259	0.41028

ثالثاً : انظمة الاتصالات غير كافية .

تم الحصول على متوسط حسابي لهذا المتغير مقداره (2.70588)، وهو معدل منخفض ، ويعطينا مؤشر ان عينة البحث التي جرى اختبارها ، لاترى ان انظمة الاتصالات غير كافية ،

وهذا يؤكد انه يوجد انظمة الاتصالات متوفرة ، وكافية ، مما يُتيح تبادل الرسائل والمعلومات والبيانات ، بشكل انسيابي ، ومُيسر ، يضمن عدم ضياع وهدر للوقت . وتطبيق فعّال وكفؤ للأساليب العلمية لادارة الوقت .

المتوسط الحسابى	الانحراف المعيارى	معامل الاختلاف
2 .70588	2 .05620	0 .75990

رابعاً : التوزيع العشوائي للمهام داخل المنظمة .

بلغ المتوسط الحسابي لهذا المُتغير (2.41176) ، وحيث انه اقل من متوسط المقياس (3) ، هذا يدفعنا للقول ، ان العينة التي جرى اختبارها لاترى ان هناك توزيع عشوائي للمهام داخل المنظمة .

وهذا يُفيدنا ان المهام داخل المنظمة يتم توزيعها تبعاً لادراك الهيكلية التنظيمية ، ومعرفة واضحة بنطاق الاختصاصات ، ومدى المسئوليات .

وهذه من العوامل المهمة لتطبيق إدارة فعّالة للوقت .

المتوسط الحسابى	الانحراف المعيارى	معامل الاختلاف
2.41176	1.28947	0.12002

خامساً : ضعف التنسيق بين الاقسام والوحدات .

تحصلنا على متوسط حسابي مقداره (3.17647) ، وهذا مؤشر قوي ، وتجاوز متوسط المقياس (3) ، مما يعني ان العينة محل البحث ، ترى انه يوجد ضعف في التنسيق بين الاقسام والوحدات ، وهذا يعطينا دلالة عن وجود ضعف الادراك باهمية التنسيق بين الاقسام والوحدات .

وهذا عائق يؤدي الى عدم الاستخدام الفعّال والكفء للآليات والبرامج العلمية لإدارة الوقت .

المتوسط الحسابى	الانحراف المعيارى	معامل الاختلاف
3.17647	1.67888	0.52853

سادساً : الحفظ غير الصحيح للمعاملات داخل الملفات .

تحصلنا على متوسط حسابي مقداره (2.94117) ، وهو وان اقترب نسبياً من متوسط المقياس (3) ، الاانه لازال ضعيفاً ، مما يعطي

مؤشراً ان العينة محل البحث ، ترى ان هناك حفظ غير صحيح للمعاملات الادارية داخل الملفات .

وان حفظ هذه المُعاملات داخل الملفات لازال يتم بطريقة لاتصل الى المستوى المطلوب . وبالتالي هذا المتغير يُشكل عائقا نسبياً ، واهماله يؤدي الى هدر وضياع كبير للوقت .

وقد ركز خبراء إدارة الوقت بشكل كبير على اهمية التعامل مع الاوراق والملفات ،

المتوسط الحسابى	الانحراف المعيارى	معامل الاختلاف
2.94117	1.42911	0.48589

سابعاً : ضعف كفاءة التنظيم .

هنا تحصلنا على متوسط حسابي قيمته (3.35294) ، وهو معدل مرتفع نسبياً ، اذا انه تجاوز متوسط المقياس (3) ، وهذا يؤكد بشكل كبير ان العينة محل البحث ترى انه يوجد ضعف في كفاءة التنظيم .

واذا اجرينا مقاربة مع المُتغير الخامس ، وهو ضعف التنسيق بين الاقسام والوحدات ، يمكننا ان نستنتج ان عينة البحث تؤكد ان كفاءة التنظيم والتنسيق بين وحداته . لم يصل الى المستوى المطلوب .

وهذا كما نعلم يمثل معوقاً كبيراً لتطبيقات سليمة وفعُالة لادارة الوقت .

معامل الاختلاف	الانحراف المعيارى	المتوسط الحسابى
0. 65607	2.19977	3. 35294

ثامناً : تناقض التعليمات والاوامر .

من المتوسط الحسابي المُتحصل عليه ، والذي بلغ (3.23529) ، وهومعدل مرتفع ، ويُشير الى ان العينة محل البحث ترى انه يوجد تناقض عند اصدار التعليمات والاوامر .

وهذا ربما نعزوه الى المتغيرين الذين سبق دراستهما وهما ضعف كفاءة التنظيم ، وضعف التنسيق بين الاقسام والوحدات .

وعدم وجود ادراك بان هناك ضعف في هذه الجوانب . يؤثر على تطبيقات الاساليب العلمية لادارة الوقت ويعوق دون الاستخدام الفعّال لها .

معامل الاختلاف	الانحراف المعيارى	المتوسط الحسابى
0.58516	1. 89318	3. 23529

تاسعاً : غموض الصلاحيات .

بلغ المتوسط الحسابي مقدار (3.11764) ، وهو معدل مرتفع، ويؤكد ان العينة محل البحث ترى انه يوجد غموض في الصلاحيات ،

وهذا يعطينا الانطباع بان انه توجد ضبابية في نطاق الصلاحيات ، مما يؤدي الى التاثير السلبي على فاعلية تطبيق التقنيات والاساليب العلمية لإدارة الوقت . ويُضعف فاعلية الاداء ، وانخفاض الكفاءة لدى الاشخاص الذين تم منحهم الصلاحيات . وهذه النتيجة تتوافق مع ماذكره (الملا ، ص 203، 214) ، من ان الاسباب الرئيسية لضياع الوقت ، هو ضعف الصلاحيات .

المتوسط الحسابى	الانحراف المعيارى	معامل الاختلاف
3.11764	1.32573	0.42523

عاشراً : مهام ووجبات الوظيفة غير واضحة .

من المتوسط الحسابي الذي امكننا الحصول عليه ، والذي بلغ (3.05882) ، نستطيع القول ان العينة ، التي جرى اختبارها ، ترى انه يوجد عدم وضوح لمهام وواجبات الوظيفة .

وهذه ربما ترتبط ببعض المتغيرات التي تمت دراستها في محور المعوقات التنظيمية ، وبشكل اساسي بالمتغير التاسع وهو غموض الصلاحيات .

اذ انه عندما تكون الصلاحيات غير واضحة ، تكون مهام ووجبات الوظيفة غير واضحة كذلك .

المتوسط الحسابى	الانحراف المعيارى	معامل الاختلاف
3.05882	0.99007	0.32367

احد عشر : ضُعف المعايير الرقابية ، وتعدد الازمات .

بلغ المتوسط الحسابي ، عند هذا المُتغير (2.82352) ، وهو معدل ضعيف ، ولم يصل الى متوسط المقياس (3) ، وهذا يعني ان العينة التي جرى اختبارها ، لاترى ان هناك ضعف في المعايير الرقابية ، ولايوجد تعدد في الازمات .

وهذا يدلنا على انه يوجد ادراك قوي باهمية عملية الرقابة ، والحرص على انخفاض معدل الازمات .

مما يُساهم في عدم اعاقة تنفيذ الاليات العلمية لادارة الوقت .

المتوسط الحسابى	الانحراف المعيارى	معامل الاختلاف
2.82352	1.60081	0.56695

اثنى عشر : التردد في اتخاذ القرارات .

من المتوسط الذي تحصلنا عليه لهذا المُتغير وهو (2.88235) ، وهو معدل ضعيف ولم يصل الى متوسط المقياس (3) ، يمكننا القول ان العينة محل البحث ، لاترى ان هناك تردد في اتخاذ القرارات .

وعدم التردد في اتخاذ القرارات يعني ان القرار يتم اتخاذه وفق دراسات ، واختيارالافضل بين البدائل المُتاحة .

وان الرؤية والاستراتيجيات والسياسات والبرامج محددة وواضحة .

وهذ من اهم عوامل التطبيق الفعّال لادارة الوقت .

المتوسط الحسابى	الانحراف المعيارى	معامل الاختلاف
2.88235	1.59335	0.20585

ثلاثة عشر : الاتصالات الرأسية غير واضحة .

بلغ المتوسط الحسابي لهذا المتغير (3) ، وهذا يتطابق مع متوسط المقياس ، لذا يمكننا القول ، ان العينة محل البحث ، ترى ان هناك اتصالات رأسية غير واضحة ،

اى ان الاوامر والتوجيهات الصادرة من اعلى الهرم التنظيمي الى اسفله ، غير واضحة ، وهذا يؤدي بنا الى ان نقول ان هناك ارتباط بين هذا المتغير ، والمُتغير الثامن ، وهو تناقض التعليمات والاوامر .

فعندما تكون الاتصالات الرأسية غير واضحة ، فان تناقض التعليمات والاوامر تحدث تبعاً لها .

وهذه من المعوقات الكبيرة لادارة الوقت .

المتوسط الحسابى	الانحراف المعيارى	معامل الاختلاف
3	1.30609	0.43536

اربعة عشر : وجود اكثر من رئيس .

اذا نظرنا الى المتوسط المتحصل عليه وجدناه قد بلغ (2.76470)، وهو معدل ضعيف ولايصل الى متوسط المقياس (3) ، مما يدفعنا الى التأكيد على ان عينة البحث لاترى ان هناك وجود لاكثر من رئيس .

وهذا يُجنب تضارب القرارات ، وتداخل المهام .

المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف
2. 76470	0. 36148	0. 13074

خمسة عشر : الاتصالات الافقية غير واضحة .

بلغ المتوسط الحسابي (2.94117) ، وهذا معدل ضعيف ولايصل الى متوسط المقياس (3) ، مما يعني ان

العينة التي تم اختبارها لاترى ان هناك اتصالات افقية غير واضحة ، أي ان الاتصالات الافقية تتم بشكل واضح. وبالمقارنة مع نتائج الاتصالات الرأسية ، نلاحظ ان الاتصالات الافقية ، تتم بشكل افضل من الاتصالات الرأسية. وربما هذا يعني ان هناك تقارب وانسجام وتفاهم ، في

المستويات التنظيمية الواحدة . وهذا يُعزز من التطبيقات العلمية لاساليب إدارة الوقت .

المتوسط الحسابى	الانحراف المعيارى	معامل الاختلاف
2.94117	1.34426	0 .45704

سادس عشر : تضخم عدد العاملين .

تم الحصول على متوسط حسابي مقداره (3.17647) ، وهومعدل مرتفع نسبياً ،

ويؤكد ان عينة البحث ، التي تم اختبارها ، ترى ان هناك تضخم في عدد العاملين ، اى ان هناك اعداد تفوق الحاجة الاساسية للمهمة او الوظيفة .

وربما هذا مرده الى عدم وضوح مبداء (تخصيص الوظيفة) . او ان معايير قبول العمال وتشغيلهم تخضع لمعايير ليست دقيقة ، او ربما بعدم معرفة دقيقة بكميات الانتاج ، ومعدلات الاداء ، التي ترغب الشركة في تحقيقها ، وقد يكون ارتفاع معدل دوران العمالة ، سبب لاستقدام الشركة مزيد من العمال .

وهذا كما هو معروف يؤدي الى (تناقص المنفعة الحدية) ، واعاقة للتطبيقات العلمية لاساليب إدارة الوقت .

المتوسط الحسابى	الانحراف المعيارى	معامل الاختلاف
3.17647	2	0.62962

ب – تحليل الاهمية النسبية للمعوقات التنظيمية لادارة الوقت

نلاحظ من جدول رقم (3) ان اهم المعوقات التنظيمية لادارة الوقت بالنسبة لبقية العوامل ، هو التوزيع العشوائي للمهام داخل المنظمة.

وان اقل العوائق تأثيرا مقارنة ببقية المعوقات التنظيمية ، هو ان انظمة الاتصالات غير كافية . والملاحظ ايضاً انه هناك معوقات مهمة ومؤثرة ، مثل ضعف كفاءة التنظيم ، وجدناه في اسفل الترتيب النسبي ، اى انه عند مقارنته ببقية العوائق التنظيمية ، واحتسابه بشكل نسبي ، رأينا انه لم يشكل عائقاً كبيراً .

ترتيب الأهمية	المعوقات التنظيمية لادارة الوقت	معامل الأختلاف
1	التوزيع العشوائي للمهام داخل المنظمة	0 .12002
2	وجود اكثر من رئيس	0 .13074
3	التردد في اتخاذ القرارات	0 .20585
4	مهام ووجبات الوظيفة غير واضحة	0 .32367
5	البيئة غير مُلائمة ، الاضاءة ، التهوية ، المباني	0 .41028

6	غموض الصلاحيات	0 .42523
7	الاتصالات الرأسية غير واضحة	0 .43536
8	الاتصالات الافقية غير واضحة	0 .45704
9	الحفظ غير الصحيح للمعاملات داخل الملفات	0 .48589
10	ضعف التنسيق بين الاقسام والوحدات	0 .52853
11	ضُعف المعايير الرقابية ، وتعدد الازمات	0 .56695
12	تناقض التعليمات والاوامر	0 .58516
13	تضخم عدد العاملين	0 .62962
14	ضعف كفاءة التنظيم	0 .65607
15	تكليف الافراد باشياء خارج اختصاصاتهم	0 .65897
16	انظمة الاتصالات غير كافية	0 .75990

رابعاً :- المعوقات الفنية والتقنية لادارة الوقت :

أ - تحليل ا المعوقات الفنية والتقنية لادارة لوقت كل على حده

الملاحظ وباستثناء العائق الثاني ، وهو البدائل الالكترونية والتلفزيونية لعقد الاجتماعات غير متوفرة ، فان جميع متوسطات اجابات العينة قيد البحث ، لم تصل الى المتوسط المرجح (المقياس) ، ما يؤكد بصورة قوية ، انه لاتوجد معوقات فنية وتقنية تحول دون التطبيق الفعال للاساليب العلمية لادارة الوقت .

الاول : محدودية استخدام الحاسب الالي .

تم الحصول على متوسط حسابي مقداره (2.58823)،

المتوسط الحسابى	الانحراف المعيارى	معامل الاختلاف
2.58823	0.72884	0.28159

والملاحظ انخفاض معدل المتوسط الحسابي عن متوسط المقياس (3) مما يعطي دلالة كبيرة ان العينة التي تم اختبارها ، لاترى ان هناك محدودية في استخدام الحاسب الآلي .

اى ان الحاسب الالي يتم استخدامه بشكل موسع ،وتوظيف التقنية الحديثة ، لرفع كفاءة الاداء ، وزيادة الانتاجية ، وتطوير اليات الاستخدام الفعال لادارة الوقت .

وهذا لايتطابق مع ماذهب الى الباحث وائل جبريل ص 138 حيث اكد في نتائج دراسته ان الحاسوب يتم استخدامه في غير متطلبات العمل .

الثاني : البدائل الالكترونية والتلفزيونية لعقد الاجتماعات غير متوفرة .

بلغ المتوسط الحسابي لهذا المتغير (3.11764)،

المتوسط الحسابى	الانحراف المعيارى	معامل الاختلاف
3.11764	0.61181	0.19624

وهذا المتوسط المرتفع عن متوسط المقياس (3) ، يؤكد ان العينة التي تم اختبارها ترى ان البدائل الالكترونية والتلفزيونية لعقد الاجتماعات غير متوفرة .

توضيح من الباحث : حيث ان عينة البحث التي تم استجوابها تعمل في مبنى اداري واحد سواءً في شركة راما او شركة اتش جي ت ، لذلك فان الغالب على طبيعة الاجتماعات هو اللقاء المباشر .

والتي عادة لاتتجاوز النصف ساعة ويتم الاستعانة بوسائل الايضاح الالكترونية ، وعدا ذلك فأن هذا يعتبر قصور في توفير الوسائل التي تودي الى التطبيق الفعال لادارة الوقت . ويُمثل عائق لاستخدام الاليات العلمية لادارة الوقت .

الثالث : حفظ وتخزين المواد والاجهزة والمعدات غير سليم .

تحصلنا على متوسط حسابي مقداره (2.94117)

المتوسط الحسابى	الانحراف المعيارى	معامل الاختلاف
2.94117	1.59724	0.54306

وهذا المتوسط الضعيف نسبياً ، اذا انه يقل عن متوسط المقياس (3)، يوضح ان العينة التي تم اختبارها ، لاترى ان حفظ وتخزين المواد والاجهزة والمعدات تتم بطريقة غير سليمة .

وهذا يؤكد على ان هناك اهتمام بان تكون عمليات التخزين تتم طبقاً للشروط والمعايير الصحيحة .

وهذه من العوامل المهمة للحفاظ على المعدات والمواد من التلف ، وبالتالي الحفاظ على المال والحفاظ على الوقت بعدم اهداره في اصلاح المواد والاجهزة التالفة ، او طلب وانتظار معدات واجهزة جديدة .

فيما لو كان هناك سؤ تخزين .

الرابع : محدودية استخدام المفكرة الالكترونية لتنظيم المواعيد .

بلغ المتوسط الحسابي لهذا المتغير (2.11764)

المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف
2. 11764	1. 71818	0. 81136

وبالنظر الى المتوسط الحسابي نلاحظ انه ضعيف وينخفض عن متوسط المقياس بشكل ملحوظ .

مما يؤكد ان العينة التي تم اختبارها لاترى ان هناك محدودية في استخدام المفكرة الالكترونية ، لتنظيم المواعيد .

وهذا يُشير الى ان تنظيم المواعيد يتم باستخدام الطرق والوسائل الالكترونية الحديثة .

وهذا يُساهم بشكل كبير في التطبيق الفعّال والكفؤ لادارة الوقت .

الخامس : **انظمة الاتصالات وتمرير المعلومات غير كافية .**

تحصلنا على متوسط لهذا المتغير مقداره (2.82352) ،

المتوسط الحسابى	الانحراف المعيارى	معامل الاختلاف
2.82352	1.22636	0.43433

وهذا المتوسط ضعيف نسبياً و لايصل الى متوسط المقياس (3) . ويشير الى ان العينة محل البحث ، لاترى ان انظمة الاتصالات وتمرير المعلومات غير كافية ، وهذا يؤكد ان هناك اهتمام باايجاد انظمة اتصالات تسهل عمليات انتقال المعلومات وانسيابيتها . وهذا ُيعزز من الاستخدام الفعّال والكفؤ لادارة الوقت .

السادس : اجهزة الفاكس غير كافية .

امكن الحصول على متوسط حسابي بلغ (2.58823) ،

المتوسط الحسابى	الانحراف المعيارى	معامل الاختلاف
2.58823	1.19603	0.46210

وهذا المتوسط الضعيف ، اذ لايصل الى متوسط المقياس (3) ، يعطي دلالة واضحة ان العينة محل البحث ، لاترى ان اجهزة الفاكس غير كافية ، وهذا يعني ان هذه الاجهزة متوفرة بالشكل المطلوب ، مما يُساعد على تسهيل الاتصالات ، وسرعة المبادلات الادارية ، وهذه من العوامل المهمة فى تطبيق اليات وتقنيات إدارة الوقت . بالشكل الفعّال ، وبطريقة ذات كفاءة عالية .

السابع : لاتوجد الات متطورة لتصوير المستندات .

بلغ المتوسط الحسابي لهذا المُتغير (1.94117)

المتوسط الحسابى	الانحراف المعيارى	معامل الاختلاف
1.94117	.92316	0.47556

والملاحظ ان المتوسط يقل بصورة كبيرة عن متوسط المقياس (3) ، وهذا يؤكد ان العينة التي تم اختبارها لاتوافق انه لاتوجد ا لات تصوير مستندات متطورة ، وهذا يعني ان وجود مثل هذه الالات اصبح من الامور الضرورية ، والاساسية ، لاية منشاة او منظمة ،فهي تُسهل وتسرع تصوير ونسخ المستندات ، وحفظها وارسالها ، وتخزينها ، عبر الوسائل الحديثة ، مما يوفر الوقت الذي كان يضيع عند استخدام الوسائل القديمة لتصوير المستندات .

الثامن : لاتوجد شبكة داخلية للهواتف الحديثة .

عند هذا المتغير ، امكننا الحصول على متوسط حسابي مقداره (2)

المتوسط الحسابى	الانحراف المعيارى	معامل الاختلاف
2	**1.78226**	**0.89113**

ونلاحظ ان ان معدل المتوسط الحسابي يقل بصورة كبيرة عن متوسط المقياس (3) ، مما يُشير ان عينة البحث التي تم اختبارها ، لاتوافق على انه لاتوجد شبكة داخلية للهواتف الحديثة .

وهذا يؤكد ان وجود شبكة داخلية للهواتف الحديثة ، صار من البديهيات ، ووجودها ضرورة لاغنى عنها .

وهذه من ميزات تطور التقنية ، وتسارع وتيرتها ، ودخول هذه التقنية الى كل مرافق الحياة ،

واستخدامها بصورة سليمة ، يؤدي الى ان تكون هناك إدارة فعّالة وكفؤة للوقت .

ب – تحليل الاهمية النسبية للمعوقات الفنية والتقنية لادارة الوقت

من الجدول رقم (4) يتضح ان الفقرة التي شغلت الترتيب النسبي الاعلى في الاهمية النسبية للمعوقات الفنية والتقنية لادارة الوقت ، هي البدائل الالكترونية والتلفزيونية غير متوفرة .وهذا العائق تأكد احتلاله لمرتبة العائق الاهم ايضاً، من جهة المتوسط المرجح عند تقييم كل عائق على حدا ، ومن جهة التحليل النسبي ، مقارنة ببقية العوامل . وقد تم توضيح السبب في صفحة 94

وان فقرة لاتوجد شبكة داخلية للهواتف الحديثة جاءت في ادنى الترتيب .

ترتيب الأهمية	المعوقات الفنية والتقنية لادارة الوقت	معامل الأختلاف
1	البدائل الالكترونية والتلفزيونية لعقد الاجتماعات غير متوفرة	0 .19624
2	محدودية استخدام الحاسب الالي	0 .28159
3	انظمة الاتصالات وتمرير المعلومات غير كافية	0 .43433
4	اجهزة الفاكس غير كافية	0 .46210
5	لاتوجد الات متطورة لتصوير المستندات	0 .47556
6	حفظ وتخزين المواد والاجهزة والمعدات غير سليم	0 .54306
7	محدودية استخدام المفكرة الالكترونية لتنظيم المواعيد	0 .81136
8	لاتوجد شبكة داخلية للهواتف الحديثة	0 .89113

خامساً :- التسويف :

أ - تحليل معوقات إدارة الوقت المتعلقة بالتسويف كل على حده

1 -: ارتب مكتبي قبل الشروع في المهمات الصعبة :

بلغ المتوسط الحسابي لهذا المتغير (3.70588)

المتوسط الحسابى	الانحراف المعيارى	معامل الاختلاف
3.70588	**1.75232**	**0.47284**

واذا تأملنا في هذا المتوسط نجده قد تجاوز متوسط المقياس (3) ، وهذا يشير الى ان عينة البحث ترى انه يوجد ميل لترتيب المكتب قبل الشروع في المهمات الصعبة ، وهذا قد يعطي دليلاً قوياً على ان النزوع للتسويف يختفي تحت ، مبررات ترتيب المكتب ، اى يتم تأخير المباشرة في اداء الاعمال الصعبة بحجج ، قد تكون مثالية بقدرمُبالغ فيه . وذلك بالتركيز على التفاصيل الغير مهمة التي تؤدي الى ضياع الوقت ، والانشغال بأمور تعرقل الاستخدام الفعّال لتقنيات إدارة الوقت .

2 -: حتى ولو بدات المهمة بشكل جيد أتسال فيما إذا كان الوقت يسعفني :

تحصلنا عند هذا المُتغير على متوسط حسابي مقداره (3.82352).

المتوسط الحسابى	الانحراف المعيارى	معامل الاختلاف
3.82352	.63387	0.16578

نلاحظ ان المتوسط كبير ، ويفوق متوسط المقياس (3) ، مما يؤكد ان عينة البحث لاتقدر الزمن المطلوب لانجاز المهمة ،

وهذا يُشير على عدم تركيزها على سير خطوات العمل بطريقة صحيحة ، وان هذه الخطوات تقود الى النتيجة الصحيحة .

وانما تكون منشغلة بالحصول على وقت اضافي ،

وهذه من افات التسويف . والذي يُعتبر احد المعوقات الرئيسية لتطبيق تقنيات وادوات إدارة الوقت بصورة فعّالة وبكفاءة عالية .

3 -: عندما يجهز البرنامج فاني لااشرع فيه مباشرة :

بلغ المتوسط الحسابي المُتحصل عليه (2.88235)

المتوسط الحسابى	الانحراف المعيارى	معامل الاختلاف
2.88235	1.26733	0.43968

وهذا المتوسط الحسابي كما نُلاحظ مرتفع ، ويتجاوز متوسط المقياس (3) ، مما يؤكد ان عينة البحث لاترى ان هناك تسويف ، اى انه عندما يكون البرنامج جاهزاً ، فأن العمل يتم فيه مباشرة ، دون تعطيل ، او

تأجيل ، وهذا مؤشر جيد على الاستخدام الفعّال ، والكفؤ لتقنيات إدارة الوقت .

4 -: اتحين الفرص للحديث في مواضيع خارج نطاق العمل :

تم الحصول على متوسط حسابي مقداره (2.58823))

المتوسط الحسابى	الانحراف المعيارى	معامل الاختلاف
2.58823	1.29466	0.50021

والمتوسط الحسابي نراه منخفضاً ، ولا يتجاوز متوسط المقياس (3)، يعطينا اشارة قوية ، ان العينة التي تم اختبارها ، لاترى انه هناك استغلال للفرص للحديث ، في مواضيع خارج اطار العمل .

وهذا يمكننا من القول انه يوجد حرص على اهمية وقت العمل ، وعدم هدره في احاديث ، ومناقشات شخصية ، لاتمت الى طبيعة ، ومتطلبات العمل بصلة .

5 -: اجد صعوبة في البدء في العمل والتركيز على المهمة :

بلغ المتوسط الحسابي لهذا المُتغير (2.82352)

المتوسط الحسابى	الانحراف المعيارى	معامل الاختلاف
2.82352	1.30492	0.46216

والمتوسط الحسابي الذي تحصلنا عليه ، لايصل الى متوسط المقياس (3) ، وهذا يُعطي دلالة على ان عينة البحث ، لاترى ان هناك صعوبة في البدء في العمل ، ولا صعوبة في التركيز على المهمة .

ومن المعلوم ان من اهم تقنيات إدارة الوقت هو المقدرة على التركيز على اداء المهمة ، وعدم تشتتيت الذهن ، بالانشغال بمسائل لاترتبط بانجاز المهمة الرئيسية ، وفسر(اديسون) . سبب شهرته ونجاحه ، بانه كان يوظف كل إمكاناته وطاقاته في التركيز على مهمة واحدة ، حتى يفرغ منها.

6 -: اكره مواجهة الاوضاع الصعبة ، والغير معروفة احاول تركها :

بلغ المتوسط الحسابي لهذا المُتغير ، (2.52941)

المتوسط الحسابى	الانحراف المعيارى	معامل الاختلاف
2.52941	**1.43464**	**0.56718**

ومن هذا المتوسط الحسابي الضعيف ، الذي لايرقى الى مستوى ، متوسط المقياس (3) ، يمكننا القول ان العينة التي جرى بحثها ، لاترى انها تكره مواجهة الاوضاع الصعبة ، ولاترى كذلك انها تترك الاوضاع الغير معروفة .

مما يدل على ان هناك وعي وادراك مسبق ، بمواجهة كافة الظروف ، وان الخطط الموضوعة للطوارئ ، وحالات الازمات ، مُعدة بصورة واضحة ، و تبعث على الطمأنينة ، والثقة في التعامل مع المستجدات ، وهذه من اهم العوامل التي تُساعد على إدارة الوقت بصورة فعالة ، وبكفاءة عالية .

7 – ابداء بالمهام السهلة قبل المهام ذات الاولوية :

عند هذا المتغير تحصلنا على متوسط حسابي مقداره (1.94117)،

المتوسط الحسابى	الانحراف المعيارى	معامل الاختلاف
1.94117	1.48743	0.74117

والملاحظ ان المتوسط الحسابي ضعيف جداً ، و منه نقول ان العينة التي جرى اختبارها ، لاترى انه يتم الابتداء بالمهام السهلة ، قبل المهام المهام ذات الاولوية .

مما يُعزز القول ان هناك تركيز على الأولويات ، والشروع في انجاز ا لاهم قبل المهم ، وهذه نراها تطبيق فعّال لتقنيات إدارة الوقت .

8 – اترك المهام التي اخشى الخطاء فيها الى اخر لحظة :

تحصلنا على متوسط حسابى مقداره (2.58823)

المتوسط الحسابى	الانحراف المعيارى	معامل الاختلاف
2.58823	1.68293	0.65022

وهذا يدلنا على ان العينة التي تم اختبارها ، لاترى ان هناك ترك للمهام التي تخشى الخطاء فيها ، الى اخر لحظة ، وانما يتم التعامل مع المهام، حسب اهميتها ، وترتيبها في سلم الاولويات ، وهذا يؤكد النتيجة المُتحصل عليها في المتغير السابق .

9 -: لاأقدر الوقت المتاح بسبب ترك المهام لاخر لحظة :

بلغ المتوسط الحسابي المُتحصل عليه (2.47058) .

المتوسط الحسابى	الانحراف المعيارى	معامل الاختلاف
2.47058	1.35557	0.54684

ونلاحظ ان المتوسط الحسابي لم يصل الى قيمة متوسط المقياس وهي (3) . مما يدل بشكل واضح ان العينة التي تم اختبارها لاترى انها لاتُقدر الوقت المُتاح ، بسبب انها تترك المهام لاخر لحظة ، وهذا يؤكد بدوره ، على انه لايتم تسويف ، وتأجيل للمهام التي يجب انجازها . في مواعيدها المحددة وهذه من العوامل المُساهمة على إدارة الوقت بشكل كفؤ ، وبفاعلية كبيرة .

ب – تحليل الاهمية النسبية لمعوقات إدارة الوقت المتعلقة بالتسويف

من خلال فحص النتائج التي تحصلنا عليها من الجدول رقم (5) نلاحظ ان اهم المعوقات المتعلقة بالتسويف ، والتي احتلت الترتيب النسبي الاعلى ، هو:

حتى ولو بدأت المهمة بشكل جيد اتسأل فيما اذا كان الوقت يسعفني ان سيطرة هاجس الوقت ، على الذهن ، والمبالغة الزائدة عن الحد في احتساب الوقت ، اثناء الشروع في المهة ، يؤدي الى ارتفاع نسبة التوتر ، والتشويش ، مما يؤدي الى تسرب ،وضياع الوقت دون ان ندري . ومن حيث اردنا استغلاله والاستفادة منه .

ترتيب الأهمية	التسويف	معامل الأختلاف
1	حتى ولو بدات المهمة بشكل جيد أتسال فيما إذا كان الوقت يسعفني	0 .16578
2	عندما يجهز البرنامج فاني لاشرع فيه مباشرة	0 .43968
3	اجد صعوبة في البدء في العمل والتركيز على المهمة	0 .46216
4	ارتب مكتبي قبل الشروع في المهمات الصعبة	0 .47284

5	اتحين الفرص للحديث في مواضيع خارج نطاق العمل	0 .50021
6	لااقدر الوقت المتاح بسبب ترك المهام لاخر لحظة	0 .54684
7	اكره مواجهة الاوضاع الصعبة ، والغير معروفة احاول تركها	0 .56718
8	اترك المهام التي اخشى الخطاء فيها الى اخر لحظة	0 .65022
9	ابداء بالمهام السهلة قبل المهام ذات الاولوية	0 .74117

المبحث الثاني : النتائج والتوصيات :

القينا في هذا الكتاب الضوء على معوقات إدارة الوقت ، التي تؤثر على تطبيق الاساليب العلمية لادارة الوقت . وركزت الدراسة على اهم المعوقات ، وهي المعوقات الشخصية ، والمعوقات التنظيمية ، والمعوقات التقنية . والتسويف ، في شركات صناعة الساعات السويسرية ، وتم اختيار شركة راما ، وشركة HGT لاجراء الدراسة التطبيقية .

كما تناولنا بالشرح اهمية إدارة الوقت ، وتعريف للوقت واهميته ، و تعرضت الدراسة الى الادارات الحديثة' مثل الادارة الالكترونية ، وادارة الازمات ، وحاولت الربط بينها وبين إدارة الوقت .

وتناولت بالشرح كذلك ، معنى إدارة الذات ، وادارة وقت المنظمات . والمعنى الفلسفي والاقتصادي والاداري للوقت .

والقينا الضوء على العديد من الدراسات التي تناولت مفهوم إدارة الوقت ، بابعاد مختلفة ، مثل إدارة الوقت في المكتبات ، وادارة الوقت في العملية التعليمية ، وادارة الوقت من النواحي الاجرائية الادارية، بمفهومها الواسع الشامل . واختتمت الدراسة بعرض تحليلي مفصل للنتائج الاحصائية لابرزاساليب إدارة الوقت ، وكذلك تناولت الدراسة بالشرح اهم المعوقات التنظيمية والشخصية والفنية والتقنية والتسويف ، والتي تحول دون التطبيق العلمي لاساليب إدارة الوقت . واقترح الباحث في

الختام بعض التوصيات التي تساهم في اثراء هذا الموضوع المهم عن إدارة الوقت ، وزيادة الدراسات حوله .

أولاً :- النتائج :

1 – ابرز اساليب إدارة الوقت

بلاحظ من خلال النتائج المتحصل عليها ان هناك اهتمام كبير ، بتطبيق الاساليب العلمية لادارة الوقت ، في الشركتين اللتين تم اجراء الدراسة الميدانية عليهما ، وهي شركة (راما) ، وشركة (HGT) واهمها ، تحديد الاهداف ، ومعرفة الاولويات . ووجود تفويض للمهام التي يجب تفويضها . وان هذه الاساليب حضيت بقبول كبير لدى عينة الدراسة . وهذه من اهم العوامل لنجاح اية صناعة .

2 – المعوقات الشخصية :

دلت نتائج التحليل الاحصائي لاجابات عينة الدراسة ، ان المعوقات الشخصية لاتُشكل اى عائق سلبي يؤثر على الاساليب العلمية لادارة الوقت ، التي تنتهجها شركة صناعة الساعات السويسرية . وان غالبية اجابات عينة الدراسة لم تتجاوز المتوسط المرجح (المقياس) وهذا مرده الى الثقافة السائدة في الدول المتطورة . واحترامها وفهمها لمعنى العمل ، وقيمة الوقت .

وانه هناك معرفة بمعوقات إدارة الوقت . وانه يوجد هناك اهتمام بالوقت ، وحرص شديد على عدم اهداره ، وتضيعه . ويعتقد الباحث ان هذه من اهم عوامل نجاح صناعة الساعات السويسرية .

3 – المعوقات التنظيمية :

تبين من خلال النتائج التي تحصلنا عليها من التحليل الاحصائي لاجابات العينة التي تم اجراء الدراسة عليها ، ان معظم جابات عينة الدراسة لم تصل الى المتوسط المرجح (3) ، مما يدل ان المعوقات التنظيمية لا تمثل عوائق مؤثرة تحول دون تطبيق الاساليب العلمية لادارة الوقت ، وان بقت بعض المعوقات التي لايمكن تجاوزها ، او اهمالها ، ومن اهمها ضعف كفاءة التنظيم ، وفي كل الاحوال فان هذه المعوقات لم تتجاوز متوسط المقياس بدرجة ملحوظة حيث بلغ اعلاها ، وهو ضعف كفاءة التنظيم (3.3) .

4 – المعوقات الفنية والتقنية لادارة الوقت :

من نتائج التحليل الاحصائي لعينة البحث التي جرى اختبارها ، لم نحصل سوى على متوسط واحد تجاوز المتوسط المرجح ، وهو ان البدائل الالكترونية والتلفزيونية غير متوفرة ، حيث بلغ (3.11764) . وهذه النتيجة يرى الباحث انها ظهرت بسبب ان العينة التي تم اختبارها تعمل تحت سقف اداري واحد وهو ماتم توضيحه سابقاً .

واما بقية المتوسطات فلم تتجاوز متوسط المقياس . وهذا يدلنا ان لاتوجد اية عوائق سلبية او غير مرغوبة ، من جهة المعوقات الفنية والتقنية لادارة الوقت . تصل الى المستوى الذي يؤثر بشكل سلبي ، او يحد من التطبيق العلمي لاساليب إدارة الوقت .

5 - التسويف :

من خلال فحص نتائج اجابات العينة التي تم اجراء الدراسة عليها ، تبين ان غالبية الاجابات لم تصل الى المتوسط المرجح (3) ، وهذا يؤكد ان التسويف لايُشكل عائقاً غير مرغوب على تطبيق الاساليب العلمية لادارة الوقت . التي تنتهجها الشركتان قيد الدراسة

ثانياً :- التوصيات :

واذ اطلعنا على ماتم عرضه وتحليله في الجزء النظري من هذا البحث، و كذلك ماتم الحصول عليه من نتائج في الجانب التطبيقي ، بعد استعراض نتائج التحليل الاحصائي . فان الباحث يتقدم بالتوصيات الاتية:

1. نأمل ولتعزيز الموضوع اجراء دراسات مشابهة على شركة (راما) ، وشركة (HGT) .
2. تناول جوانب وتساولات جديدة وتوسيع افق البحث باختيار عينات اخرى لشركات صناعة الساعات السويسرية في مباني ادارية متباعدة

، ومواقع جغرافية مختلفة . خاصة في المنطقة المسماة (هلال تصنيع الساعات) .

3. القاء مزيد من الضوء على معوقات إدارة الوقت وخاصة المعوقات التي اظهرتها الدراسة ، وبينتها عينة البحث ، واهمها ضعف كفاءة التنظيم، وغموض الصلاحيات، ومهام ووجبات الوظيفة غير واضحة ، الاتصالات الرأسية غير واضحة، لمعرفة الاسباب الحقيقية، والتي قد تتطلب اعداد حزمة اخرى من التساؤلات .
4. زيادة الدراسات حول الجوانب النظرية لادارة الوقت ،
5. توسيع الاهتمام بمفاهيم ، ومعاني الاساليب العلمية والتقنية لادارة الوقت .
6. التركيز على معنى الوقت ، وتأكيد اهميته
7. التدريب على تغيير العادات والسلوكيات التي تؤدي الى اهدار الوقت ، وتضيييعه .
8. اجراء المزيد من الدراسات المشابهة ، وخاصة على الشركات الصناعية في الدول المتقدمة
9. اجراء دراسات مقارنة ، لمعرفة الاساليب العلمية لادارة الوقت المطبقة في الدول المتقدمة ، ومعرفة الفروقات بينها وبين الدول النامية .
10. اجراء دراسات على الشركات الصناعية في الدول النامية ،

11. واحتساب التكاليف المالية الناجمة عن تضييع الوقت ، نتيجة عدم تطبيق الاساليب العلمية لادارة الوقت .

12. تطوير مراكز الا بحاث الادارية ، ودعمها ، وتشجيعها لاجراء مزيد من الدراسات عن اساليب إدارة الوقت ،وتوظيف التكنولوجيا المتطورة ، في تحديث هذه الاساليب والتقنيات ،

13. اجراء دراسات مشابهة على الادارة العليا في الشركتين التي تم اجراء الدراسة عليهما ، ومقارنة نتائج الدراسات الجديدة ، بما توصلنا اليه في هذا الكتاب. وذلك لتعزيز الموضوع ، وتزايد المعرفة ، والوصول الى تحليل اوسع واشمل ، ولتصحيح اية اخطاء اعترت هذا الكتاب، ويبقى الكمال لله وحده .

المراجع

اولاً : المراجع والمصادرالعربية

1. رضا / اكرم ، 2000 م ، بلا ندم ، كيف تحل مشكلاتك وتتخذ القرارالفعّال ، دار التوزيع والنشر الاسلامية ، 251 ش بور سعيد

2. رضا / اكرم ، 2000 م ، إدارة الذات ، دليل الشباب الى النجاح ، الطبعة الثالثة ، دار التوزيع والنشر الاسلامية ، 8 ميدان السيدة زينب .

3. محمود / صلاح الدين ، 1996 م ، كيف تُدير وقتك ، الطبعة الاولى ، دار التوزيع والنشر الاسلامية ، 8 ميدان السيدة زينب .

4. الشريف / محمد 2000 م ، التدريب واهميته في العمل الإسلامي ، الطبعة الاولى ، دار الاندلس الخضراء ، المملكة العربية السعودية ، جدة.

5. الحمادي / علي ، 1999 م ، استمتع مع الابداع ، الطبعة الاولى ، دار ابن حزم ، بيروت ، لبنان .

6. الحمادي / علي ، 1999 م ، صناعة الابداع ، الطبعة الاولى ، دار ابن حزم ، بيروت ، لبنان .

7. الحمادي / علي 1999 م ، حقنة الابداع ، الطبعة الاولى ، دار ابن حزم ، بيروت ، لبنان .

8. الحمادي / علي ، 1999 م ، التغيير الذكي ، الطبعة الاولى ، دار ابن حزم ، بيروت ، لبنان .

9. فتحي / محمد ، 2000 م ، الان انت خبير ، دارالتوزيع النشر الاسلامية ، 251 ش بورسعيد ، القاهرة – مصر

10. فتحي / محمد ، 2000 م ، ابجديات التفوق الاداري ، دار التوزيع والنشر الاسلامية ، 251 ش بورسعيد ، القاهرة – مصر .

11. فتحي / محمد ، 2000 م ، الطريق نحو التميز ، دار التوزيع والنشر الاسلامية ، 251 ش بورسعيد ، القاهرة – مصر

12. الخضيري / محسن ، 2000 م ، الادارة التنافسية للوقت ، الطبعة الاولى ، ايتراك للنشر والتوزيع ، هليوبولس غرب – مصر الجديدة .

13. اعداد وترجمة سامي بن تيسير سلمان ، 1997 ، كيف تكون عملياً اكثر ، طبعة منقحة ، الطبعة الرابعة ، المؤتمن للنشر والتوزيع ، الرياض .

14. – ب . يوجين جريسمان ، فن إدارة الوقت ، كيف يُدير الناجحون وقتهم ، 1998 م

15. ترجمة فريق بيت الافكار الدولية – امريكا –

16. ابراهيم / يحي ، 2001 م ، التحديات الادارية واعداد قيادات المستقبل ، دار التوزيع والنشر الاسلامية ، 251 ش بورسعيد ، القاهرة – مصر .

17. ابراهيم / يحي ، 2001 ، استراتيجيات النجاح واسرار التميز ، دار التوزيع والنشر الاسلامية ، 251 ش بورسعيد ، القاهرة – مصر .

18. السويدان / طارق ، العدلوني / محمد ، 2004 م ، إدارة الوقت ، الطبعة الثانية ، الابداع الخليجي ، الكويت ، قرطبة للنشر والتوزيع ، الرياض .

19. مرعشلي / رفيق ، 2004 م ، طموح بلا حدود ، قصتي مع الوقت ، الطبعة الاولى

20. A .Dale Timpe ، ترجمة هوانه / عبد اللطيف ، 1991 م ، إدارة الوقت ، سلسلة " فن وعلم إدارة الاعمال ، معهد الادارة العامة للبحوث ، المملكة العربية السعودية .

21. الطحان/ مصطفى ، 2006 م ، إدارة الوقت ، اتحاد المنظمات الطلابية

22. منصور/ انيس ، 2006 م ، - في صالون العقاد ، الطبعة الخامسة ، دار الشروق ، 8 شارع سيبويه المصري ، مدينة نصر – القاهرة – مصر

23. الزهراني / علي ، 2006 ، إدارة الوقت لدى حرس الحدود بمنطقة مكة المكرمة ، رسالة ماجستير .

24. جبريل / وائل ، 2000- 2001 ، مضيعات وقت المدير الليبي وعلاقتها ببعض المتغرات الشخصية ، رسالة ماجستير ، جامعة درنة .

25. الوزان / خالد ، 2006 ، المناخ التنظيمي وعلاقته بالالتزام التنظيمي ، رسالة ماجستير ، جامعة نايف العربية للعلوم الامنية .

26. النيهوم / خيرية ، 2004 ، علاقة سلوكيات المواطنة التنظيمية بالرضا الوظيفي ، جامعة قاريونس

ثانياً : المصادر الاجنبية

1. Bird \ Poly , Time Management , teach yourself , 2003, 338 Euston Road , London , NW1 3BH , by Cox & Wyman Ltd
2. Jacques , Fayard , Histoir du tempe , , 1982
3. Whipp\ Richard , Adam \ Barbara and sabelis\ Ida , Making Time , 2002 ، Oxford University Press Inc , New York , United States
4. . McHuge\ SusanM, Nickels\ William G,and McHuge\ James M . Understanding Busniss. 1997 ، Fourth Edition ، McGraw – Hill Companies Inc . United States .
5. Kreitner\ Robert ، Management ، Seventh Edition ، Houghton MifflinCompany ، Boston ، New Yourk .
6. K. Gleeson , Mieux s'organiser Pour Gagner du Temps , 1994 , Maxima ، Paris 192 ، 75007 bd Saint – Germain .
7. Latrobe \ Daniel , 2000 ، gérer efficacement son tems et ses priorités ، rue Maurice Hartmann , Issy – Les – Moulineaux , Paris ،2
8. , Francois\ Delivré, Question de Temps 1997 , EnterEditions / Masson , Paris
9. Carabin \Thierry M, Savez Vous Gérer Votre Temps 2004 ، Edition.Flammarion , Paris .

10. Jones\ Katie ، Gérer Mieux Votre Temps 1999 , 13 - 15 rue Buffon 75005Paris ، Traduit de l'anglais par Anne Carole Grillot

11. Ménard \ Denis , savoir Gérer Son Temps , 2001 , Jean ، Retz , Départ 77014 Paris Rue du

12. Covey \ Stephen R , Merrill \ A Roger and Merrill \ Rebeca R ، 1995Aux Priorites Priorite ، Edition générales FIRST 70 rue d'Assas , 75006 Paris

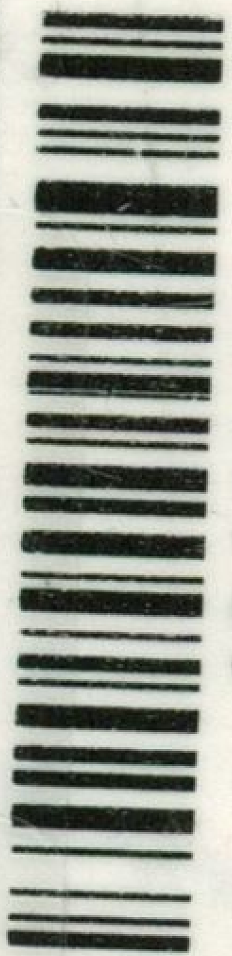
المحتويات

ان الاهتمام بالوقت والحرص على عدم اهداره، وتوظيفه واستثماره بشكل كفوء وفعاًل يدل على ان للحياة معنى وقيمة .

واذا اردت ان تجعل لحياتك معنى ، فاجعل لوقتك معنى .

فلا يوجد وقت اضافي يمكن اللجوء اليه ، او اوقات يمكن شراؤها او تخزينها .

فما يمضي من الوقت هو نقص في عمر الانسان ذاته ، ولايمكن باية طريقة تعويضه او ادراكه .




9789957350918



مركز الكتاب الأكاديمي
عمّان-وسط البلد-مجمع الفحيص التجاري
ص. ب : 11732 عمّان (1061) الأردن
تلفاكس: 9624619511+ موبايل: 962799048009+
الموقع الإلكتروني : www. Abcpub.net
A.B.Center@hotmail.com/ info@abcpub.net